

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA TELEKOM SLOVENIJE

Ljubljana, september 2016

ALEŠ VIRANT

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Aleš Virant študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza poslovanja podjetja Telekom Slovenije, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem ddr. Igorjem Ivaškovičem.

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil/-a vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil/-a;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal/-a v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil/-a soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

KAZALO

UVOD	1
1 PREDSTAVITEV PODJETJA TELEKOM SLOVENIJE.....	2
2 ANALIZA PANOGE	6
2.1 Slovenija	6
2.2 Evropa.....	8
2.3 Svet	11
3 ANALIZA POSLOVANJA V TEORIJI	13
4 ANALIZA POSLOVANJA TELEKOMA SLOVENIJE	15
4.1 Izkaz poslovnega izida (prihodki, EBITDA, čisti dobiček)	17
4.2 Analiza prihodkov	19
5. SWOT ANALIZA	21
6 ANALIZA PRIMERLJIVIH PODJETIJ V SLOVENIJI IN TUJINI TER PRIMERJAVA.....	23
6.1 Primerljiva podjetja	23
6.1.1 Si.mobil	23
6.1.2 Telemach Mobil	25
6.1.3 Telekom Austria A1	26
6.1.4 Deutsche Telekom	27
6.2 Prihodki, uporabniki, število zaposlenih	28
6.3 Primerjave.....	31
7 TRENDI V PANOGI IN KAKO SE TELEKOM SLOVENIJE SOOČA Z NJIMI....	34
7.1 Trendi.....	34
7.2 Plan Skupine Telekom Slovenije.....	38
SKLEP	42
LITERATURA IN VIRI	44

KAZALO TABEL

Tabela 1: Delež uporabnikov mobilne telefonije po operaterjih kvartalno.....	6
Tabela 2: Deleži naročnikov po operaterjih	7
Tabela 3: Deleži predplačnikov po operaterjih	7
Tabela 4: Pregled evropskih dražb frekvenc za mobilno tehnologijo od leta 2010 dalje	9
Tabela 5: Največji telekomunikacijski operaterji na svetu	12
Tabela 6: Pomembnejši kazalniki poslovanja Skupine Telekom Slovenije.....	16
Tabela 7: Izkaz poslovnega izida podjetja Telekom Slovenije	18
Tabela 8: Naložbe v osnovna sredstva	19
Tabela 9: Čisti prihodki od prodaje Telekoma Slovenije d.d. po segmentih	19
Tabela 10: Čisti prihodki od prodaje Telekoma Slovenije d.d. po trgih	20
Tabela 11: Izračunane ocene prihodkov Telekom Slovenije d.d.	20
Tabela 12: Osnovni podatki poslovanja Si.mobila v letih 2015 in 2014	25
Tabela 13: Pomembnejši kazalniki poslovanja Skupine Telekom Austria	26
Tabela 14: Osnovni podatki poslovanja A1 v letih 2015 in 2014.....	27
Tabela 15: Finančni podatki skupine Deutsche Telekom	27
Tabela 16: Število aktivnih uporabnikov mobilne telefonije v tisoč	28
Tabela 17: Število naročnikov mobilne telefonije v tisoč.....	28
Tabela 18: Število predplačnikov mobilne telefonije v tisoč	29
Tabela 19: Si.mobil uporabniški podatki po letih	30
Tabela 20: A1 uporabniški podatki po letih	30
Tabela 21: Deutsche Telekom uporabniški podatki po letih.....	31
Tabela 22: Mobilni ARPU in tržni delež	31
Tabela 23: Primerjava konvergenčnih operaterjev.....	32
Tabela 24: Primerjava telekomunikacijskih skupin	33

KAZALO SLIK

Slika 1: Naročniki po regijah z deleži Azije, Evrope v milijonih.....	34
Slika 2: Evolucija mobilne industrije.....	36
Slika 3: Digitalizacija.....	37

UVOD

Dandanes je dosegljivost zelo pomembna zaradi osebnih in poslovnih razlogov. Prenosljivost mobilnih telefonov nudi dosegljivost kjerkoli, fiksni telefonski priključki so vezani na lokacijo. Dosegljivost klicanega je precej večja ob klicu na mobilni telefon, v primerjavi s klicem na fiksni telefon, ki ne omogoča te dosegljivosti in s tem manjšo verjetnost dosega klicane osebe ali podjetja. Naša odvisnost od mobilne telefonije je pogojena z današnjim načinom življenja, saj si veliko ljudi težko predstavlja življenje brez teh tehničnih pripomočkov. Končni uporabnik in gospodinjstva imajo v veliko primerih več kot eno mobilno napravo. Ponudba storitev za uporabnike mobilne telefonije vključuje govorne storitve, podatkovne storitve in sporočilne storitve (SMS sporočila, MMS sporočila). Najbolj razširjene so bile govorne storitve, zdaj pa se vedno bolj povečuje uporaba podatkovnih storitev med katere uvrščamo dostop do interneta, prenos datotek in uporabo storitev WAP (angl. *Wireless Application Protocol*). Branje in pošiljanje elektronske pošte za zasebne in službene namene kjerkoli je zelo priročno, predvsem med mladimi pa se povečuje prenašanje video vsebin. Razširjene so tudi druge storitve na spletu kot so pregledovanje novic, mobilno nakupovanje, kino sporedi, rezervacije vstopnic, itd. Mlajši uporabniki veliko uporabljajo skrajšan način pisanja SMS sporočil. Govorne in sporočilne storitve ne zadovoljujejo več končnega uporabnika mobilne telefonije. Njihove potrebe se večajo, povprašujejo po različnih drugih storitvah, dostop do interneta je med najbolj priljubljenimi. Agencija za komunikacijska omrežja in storitve Republike Slovenije (v nadaljevanju AKOS) meni, da posledično mobilna telefonija prevzema vodilno vlogo pri uvajanju novih storitev (Agencija za komunikacijska omrežja in storitve Republike Slovenije, 2016).

Intenzivnost razvoja mobilne telefonije se povečuje z razvojem tehnologije po desetletjih stalnega spreminjanja. Povečuje se število uporabnikov in razširja se nabor funkcionalnosti mobilnih naprav. S tem se rojevajo nove poslovne aktivnosti, širijo se trgi, nastajajo nove blagovne znamke, dogajajo se globalni prevzemi in nastajajo nova zaveznitva. Tehnološka, uporabniška in poslovna ekspanzija je spremljana z nenehno oglaševalsko prisotnostjo, medijsko izpostavljenostjo, ter s številnimi izzivi na področjih medosebnih odnosov, zabave, zdravja, prava, izobraževanja, politike, organiziranosti, potrošnje in poslovanja (Vehovar, 2007, str 7).

Temeljni cilj vsakega podjetja je razvoj in trajni obstoj ter doseganje čim boljših poslovnih rezultatov. Zato v podjetjih nenehno iščejo poti, kako in na kakšen način bi izboljšali poslovanje. Preslabo poznavanje poslovanja ali dela poslovanja je eden od najpogostejših razlogov za nepravilno odločanje v podjetju, ki nosi slabe poslovne rezultate (Bošnjak, 1998, str. 12). Ustrezno poznavanje predmeta odločanja je odvisno predvsem od pravilnega pristopa in procesa spoznavanja. Analiza je splošna oziroma sistematična pot k spoznavanju poslovanja.

Predmet diplomske naloge je podjetje Telekom Slovenije in njegovo poslovanje. Analiziral bom izkaz poslovnega izida Telekoma Slovenije ter določene kazalnike v letih 2015 in 2014 ter ga primerjal s podjetji v Sloveniji in tujini.

Primaren namen analize poslovanja je izboljšati ekonomsko uspešnost poslovanja konkretnega podjetja. Organizacija omogoča doseganje zastavljenih ciljev podjetja, namen analize poslovanja je odvisen tudi od interesov uporabnikov analize (Pučko, 2004, str. 11). Namen moje diplomske naloge je priprava izhodišč za izboljšanje poslovanja Telekoma Slovenije.

Cilj je na osnovi primerjalne analize oceniti kako uspešno posluje Telekom Slovenije v primerjavi z drugimi operaterji mobilne telefonije ter ga umestiti z vidika prihodkov in uporabnikov med konkurenco v Sloveniji in primerljivi podjetji v tujini. Ugotavljal bom na katerih področjih ima Telekom Slovenije prednosti in slabosti. Analiziral bom predvsem mobilni del Telekoma Slovenije, nekaj primerjav bom naredil tudi na nivoju podjetja Telekom Slovenije kot ponudnika mobilnih in fiksnih storitev, ter primerjavo skupine Telekom Slovenije s podobnimi podjetji v tujini.

V prvem poglavju bom predstavil podjetje Telekom Slovenije. V drugem poglavju sledi analiza in opis panoge telekomunikacij s poudarkom na mobilni telefoniji. Tretje poglavje vsebuje teoretični del analize poslovanja. V četrtem poglavju pripravim analizo poslovanja Telekoma Slovenije, v naslednjem pa identificiram prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (PSPN – SWOT). V šestem poglavju analiziram okolje, ostale slovenske operaterje ter dva primerljiva evropska operaterja oziroma skupini. V sedmem poglavju povzamam priporočila na osnovi ugotovitev četrtega, petega in šestega poglavja. Pišem o strategiji podjetja, kako se bo obnašal Telekom v prihodnosti in kakšne so napovedi in trendi za globalni trg mobilnih komunikacij. V sklepu podajam zaključke kaj bi Telekom moral narediti, da bi v prihodnosti uspešno posloval.

1 PREDSTAVITEV PODJETJA TELEKOM SLOVENIJE

V Sloveniji je bilo prvo podjetje, ki je ponudilo fiksno telefonijo Telekom Slovenije. V devetdesetih letih je delovalo pod okriljem podjetja PTT Slovenije. Podjetje Mobitel, (delovalo je kot hčerinsko podjetje Telekoma Slovenije) leta 1991 vzpostavi mobilno omrežje osnovano na tehnologiji NMT (angl. *Nordic Mobile Telephony*). Leta 1996 začne Telekom Slovenije komercialno ponujati storitve interneta v okviru svojega fiksnega omrežja širši javnosti. S prihodom sodobnih komunikacij se je začela nova doba možnosti, tu ne gre samo za tehnologijo. Telekom Slovenije je moral nenehno posodabljati in se pripravljati na prihodnost, ki jo prinašajo nove tehnologije. Vlaganja in posodabljanja so razvidna tudi danes, saj Telekom Slovenije modernizira omrežja, intenzivno posodablja sistem baznih postaj ter obsežno nadgrajuje mobilno omrežje na tehnologijo LTE (angl.

Long Term Evolution). Ponekod, glede na potrebe po dodatni zmogljivostih, tudi z LTE – Advanced tehnologijo. Velik pomen daje tudi posodobitvi in krepitvi hrbteničnega agregacijskega ter jedrnega omrežja IP, ob temu ne pozablja na nadgradnjo optičnega kabelskega omrežja. S tako celovito prenovo mobilnega kot tudi fiksnega omrežja, bodo v prihodnje še bolj intenzivno zagotovljene večje kapacitete in bo lažje izvajanje migracije v enotno »all-IP« omrežje. Z glavnim ciljem vseh teh investicij, da pride do enovite infrastrukture s hibridnim pokrivanjem, bo Telekom Slovenije zagotavljal svojim uporabnikom dostop do različnih storitev s katerokoli tehnologijo. Vzporedno s tem, je Telekom Slovenije vključen v pionirski evropski razvojni projekt, in sicer nadgradnjo na naslednjo generacijo telekomunikacijskih omrežij 5G. Je edini slovenski operater, ki sodeluje v tem projektu. Vso težko delo, ki ga je opravil Telekom Slovenije z vlaganjem v razvoj omrežja, se dobro odraža tudi v percepciji potrošnikov telekomunikacijskih storitev. Po podatkih BrandTrack iz leta 2015, le ti ugotavljajo, da uporabniki storitev Telekoma Slovenije menijo, da je Telekom Slovenije ponudnik z najboljšim omrežjem. Kot pravijo pri Telekomu Slovenije, bodo z nenehnim razvojem ponujali uporabnikom najsodobnejše komunikacijske storitve (Telekom Slovenije d.d., b.l.a).

Na območju jugovzhodne Evrope velja skupina Telekom Slovenije za ponudnika celovitih komunikacijskih storitev. V Sloveniji ga poznamo kot vodilnega nacionalnega operaterja telekomunikacij. Obenem deluje tudi preko odvisnih podjetij na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini, Srbiji, Črni Gori, Makedoniji, na Kosovu in tudi na zahodnem trgu v Nemčiji. Z inovativnimi tehnologijami in celovitimi storitvami odlično zadovoljuje svoje uporabnike in skupaj z njimi odpira nove priložnosti in okolje za razvoj.

Dejavnost Skupine Telekom Slovenije obsega (Telekom Slovenije d.d., 2015):

- mobilne ter fiksne komunikacije,
- digitalne storitve in oglaševanje,
- multimedijske storitve,
- storitve v oblaku in sistemsko integracijo,
- orodje za vodenje in nadziranje poslovanja, različne implementacije rešitev upravljanja poslovnih vsebin,
- vzdrževanje obstoječih in gradnjo novih telekomunikacijskih omrežij ter
- ohranjanje naravne, kulturne dediščine na območju Sečoveljskih solin.

Glede na to, da se osredotočam bolj na mobilni del Telekoma Slovenije še nekaj več o zgodovini Mobitela d.d.. Oktobra leta 1991 je bila ustanovljena družba z omejeno odgovornostjo z nazivom Mobitel. Prvotna naloga podjetja je bila, da se zagotovi razvoj mobilnih telekomunikacij in izgradi mobilno omrežje v Sloveniji. Konca leta 1991 se ustanovitelju PTT Ljubljana pridružijo tudi druga PTT podjetja v Sloveniji, v novembru 1992 preoblikujejo Mobitel v delniško družbo. Podjetje Telekom Slovenije je nastalo, ko se

je leta 1994 PTT Slovenije ločilo na poštno in telekomunikacijske dejavnosti in hkrati postalo 100 % lastnik podjetja Mobitel. Leta 1995 je podjetje zaposlovalo 100 ljudi, leta 2003 jih je bilo že 800. V tem obdobju je hitro rastla naročniška baza in hkrati uspešnost ter učinkovitost na zaposlenega. V zadnjih letih je bila rast počasnejša, predvsem zato, ker uvajanje novih storitev potrebuje dodatne kadre in je bilo tako zaslediti manjši padec učinkovitosti, merjeno s številom uporabnikov mobilne telefonije na zaposlenega.

Mobitel NMT je bilo novo omrežje, ki je začelo delovati julija 1991. Omrežje je bilo zgrajeno v okviru slovensko hrvaškega projekta, delovalo je v 410 MHz frekvenčnem območju. Formalna ločitev obeh omrežij se je zgodila že leto kasneje v juniju 1992. V tem času je imel Mobitel okoli 1000 naročnikov znotraj sistema NMT. Zahvala za strmo rast naročnikov gre izboljšanim terminalom, vedno večji pokritosti ter posledično nižanju cen uporabe. V letu 1993 je tako imel Mobitel že 5000 uporabnikov, leto kasneje se je ta številka še podvojila. Ob koncu leta 1997 je bilo že več kot 40.000 uporabnikov mobilne telefonije. Število uporabnikov analognega NMT omrežja se je ob uvedbi digitalnega GSM (angl. *Global System Mobile*) omrežja ustavilo. Število NMT naročnikov se ni zmanjševalo, saj je pokritje s signalom doseglo 99 % območja Slovenije ob nizkih cenah NMT storitev (v primerjavi z GSM storitvami) za manj zahtevne uporabnike (Gabrovšek, 2003).

Leta 1995 je podjetje Mobitel začelo s testiranjem sistema GSM. V tem času tako hiter napredek te tehnologije ni bil pričakovan. Slovenski mobilni trg je bil v tem obdobju v zaostanku za razvitimi trgi, digitalizacija omrežja se je tam odvijala precej let prej. Penetracija na slovenskem mobilnem trgu je rasla z nadpovprečnimi stopnjami rasti, posledično je bil v desetletju v svetovnem vrhu. Mobitel je konec leta 1995 pridobil status uradnega mobilnega operaterja v Sloveniji, kar mu je omogočilo, da je svoje storitve in uporabo omrežja začel uporabljati v tržne namene. Po izgradnji potrebnega omrežja, je imelo podjetje Mobitel v roku 6 mesecev po prejetju uradnega statusa že svoje prve GSM naročnike. Število naročnikov v digitalnem omrežju je v letu 1997 že preseglo število NMT naročnikov. Uvedba MOBI predplačniškega omrežja leta 1998 je privedla do prave popularizacije mobilne telefonije, ki je zajela predvsem zasebne uporabnike in se je tako pomaknila ven iz okvirov poslovnih uporabnikov.

En izmed glavnih dosežkov Mobitela je prišel konec leta 2000, ko je dosegel milijon uporabnikov. Rast penetracije od leta 2000 rahlo začela upadati, vendar je kljub temu še vedno bila nadpovprečna. Leta 2001 je Mobitel dobil koncesijo za sistem GSM 1800. V svoje omrežje vključil in tržno uvedel tehnologijo GPRS (angl. *General Packet Radio Service*), ter novost na področju mobilnega plačevanja storitev – Moneto. Leta 2003 je imelo podjetje Mobitel pokritost GSM signala že okoli 98 %. Zaradi svojega članstva v mednarodnem združenju operaterjev MoU GSM25, je uspel leta 2003 urediti gostovanje v 148 državah s podpisanimi pogodbami z več kot 260 tujimi operaterji.

Novi mejnik, je prišel že konec leta 2003, ko je imel Mobitel že več kot 1.200.000 uporabnikov. Polovico od tega je imela prednaročniško razmerje, druga polovica pa naročniško razmerje. Mobitel GSM sistem je deloval na dveh frekvenčnih območjih, 900 Mhz, ter 1800 MHz. Sistem je temeljil na petih centralah ter 700 baznih postajah, ki so omogočale pokrivanje obeh območij, z možnostjo istočasnega pokrivanja. Njihova najzmogljivejša bazna postaja je bila sposobna hkrati nadzirati 276 klicev (Gabrovšek, 2003).

Decembra 2003 Mobitel aktivira UMTS (angl. *Universal Mobile Telecommunications System*) - tretjo generacijo mobilnih telekomunikacij s še večjimi hitrostmi prenosa podatkov. Leta 2008 se to posodobi na 3.5 generacijo mobilnih telekomunikacij, s tehnologijama HSDPA (angl. *High Speed Downlink Packet Access*) in HSUPA (angl. *High Speed Uplink Packet Access*) se nadgradi omrežje UMTS. Pokritost prebivalstva z UMTS signalom je bila 73 %, kar je uvrščalo Mobitel med vodilne ponudnike storitev tretje generacije na svetu. Omogočeno je bilo gostovanje v 185 državah sveta. V Mobitelu je bilo zaposlenih konec leta 2008 1066 ljudi. Kot prvi operater v Sloveniji predstavi mobilno televizijo. Predstavil je tudi nove pakete Povezani, ki so vključevali v naročnino zakupljene enote storitev govora, sporočanja in prenosa podatkov in paket M4 – četverček fiksno mobilnih storitev podjetij SiOL in Mobitel. Število uporabnikov se ni več povečevalo, ostalo pa je nad 1.200.000, dogajal se je prehod s predplačniških na naročniška razmerja. 1. julija 2011 se je podjetje Mobitel pripojilo k matičnemu podjetju Telekomu Slovenije. Pozitivni učinki združitve bodo optimizacija poslovnih procesov, večja stroškovna učinkovitost, boljše izkoriščanje poslovnih sinergij ter za uporabnike enostavnejša, celovita in preglednejša konvergenčna ponudba mobilno fiksnih telekomunikacijskih storitev. V letu 2011 je bila vklopljena tisoča bazna postaja GSM, pričela se je gradnja najsodobnejšega mobilnega omrežja 4. generacije LTE, ki naj bi omogočalo visoke hitrosti mobilnega prenosa podatkov. Novo omrežje se v marcu 2013 komercialno predstavi s pripadajočo ponudbo paketov in naprav, ki omogočajo izkoriščanje visokih hitrosti prenosa podatkov (Telekom Slovenije d.d., b.l.b).

Podjetje Telekom Slovenije nadaljuje s širitvijo omrežja LTE/4G (LTE 4.generacija). V letu 2016 načrtuje čez 100 milijonov evrov investicij. Izvaja se obsežna nadgradnja mobilnega jedrnega omrežja, s čimer bo zagotovljena boljša stabilnost in pretočnost omrežja in s tem dolgoročna kakovost storitev. Podjetje nadaljuje z modernizacijo radijskega omrežja in krepi fiksno omrežje. Preko intenzivnega vlaganja v razvoj se zagotavlja najsodobnejše tehnologije in storitve prek zmogljivega fiksnega in mobilnega omrežja, kar je tudi strategija podjetja (AKOS, 2016).

2 ANALIZA PANOGE

2.1 Slovenija

Telekom Slovenije, kot prvotni operater, ima najvišji tržni delež na slovenskem trgu mobilne telefonije s 46,3 % konec leta 2015, sicer pa je glede na leto prej delež padel za 2,1-odstotno točko (48,4 %). 30,1 % je tržni delež, ki ga ima podjetje Si.mobil na drugem mestu. Tretji največji operater na slovenskem trgu je Telemach z deležem 14,1 %. AKOS ta delež beleži v dveh delih, en del – prihaja od nakupa podjetja Tušmobil (13,4 %) in manjši del uporabnikov, ki so že ves čas pri Telemachu (0,7 %). Ostali operaterji Debitel, Izimobil in T2 imajo skupaj 9,5 % tržni delež. Prva dva gostujeta v omrežju Telekoma Slovenije, imata status MVNO (angl. *Mobile Virtual Network Operater*), tretji pa se bolj ukvarja s fiksno ponudbo in je trenutno v stečaju. Na trgu se je v letu 2016 pojavil novi MVNO operater na omrežju Telekoma Slovenije Mega M. Pregled tržnih deležev v letih 2014 in 2015 kvartalno je prikazan v tabeli 1.

Tabela 1: Delež uporabnikov mobilne telefonije po operaterjih kvartalno

V %	2014/ 1. kvartal	2014/ 2. kvartal	2014/ 3. kvartal	2014/ 4. kvartal	2015/ 1. kvartal	2015/ 2. kvartal	2015/ 3. kvartal	2015/ 4. kvartal
Telekom Slovenije	49,1	48,7	48,4	48,4	47,8	47,3	46,8	46,3
Si.mobil	29,4	29,4	29,4	29,3	29,4	29,5	29,9	30,1
Telemach Mobil	12,2	12,5	12,6	12,7	12,9	13,1	13,0	13,4
Debitel	3,8	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	3,8
T-2	2,5	2,7	2,8	2,8	2,9	3,0	3,2	3,3
Izi mobil	2,6	2,4	2,4	2,4	2,3	2,3	2,4	2,4
Telemach	0,4	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,8	0,7

Vir: AKOS, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2015, 2016.

Kot pri vseh uporabnikih, ima Telekom Slovenije tudi največji delež naročnikov in predplačnikov mobilne telefonije v Sloveniji, konec leta 2015 je padel pri naročnikih za 2,6-odstotnih točk glede na leto prej, pri predplačnikih pa za 0,4. Največ v zadnjih dveh letih pridobiva Telemach, ki veliko vlaga v mobilno omrežje in celostno konvergenčno ugodno ponudbo. V tabelah 2 in 3 so prikazani deleži uporabnikov mobilne telefonije v Sloveniji razdeljeni na naročnike in predplačnike.

Tabela 2: Deleži naročnikov po operaterjih

Naročniki v %	2015/ 4. kvartal	2014/ 4. kvartal	Ind 15/14
Telekom Slovenije	45,0	47,6	95
Si.mobil	32,1	31,6	102
Telemach Mobil	12,6	11,2	113
Debitel	4,9	5,0	98
T-2	4,4	3,8	116
Telemach	0,9	0,8	113

Vir: AKOS, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2015, 2016.

Tabela 3: Deleži predplačnikov po operaterjih

Predplačniki v %	2015/ 4. kvartal	2014/ 4. kvartal	Ind 15/14
Telekom Slovenije	50,2	50,6	99
Si.mobil	23,9	22,9	104
Telemach Mobil	15,6	16,7	93
Izi mobil	9,6	9,0	107
Debitel	0,7	0,8	88

Vir: AKOS, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2015, 2016.

Kljub zasičenosti slovenskega telekomunikacijskega trga je le-ta visoko konkurenčen. Ponudniki storitev imajo oteženo poslovanje, saj uporabniki pričakujejo več in več ter zahtevajo visoko kakovost po nizkih cenah. Penetracija na trgu je že visoka, zato se vse težje pridobiva nove uporabnike. Operaterji se usmerjajo k zadrževanju obstoječih naročnikov. Uporaba fiksno-mobilnih konvergenčnih storitev se širi v poslovni segment, ker vsi glavni operaterji s fiksnimi storitvami nudijo tudi storitve mobilne telefonije. Skupina Telekom Slovenije nastopa kot prvi in najbolj celovit in kakovosten ponudnik storitev fiksno-mobilne konvergenca na slovenskem trgu ob malenkostnem padanju tržnega deleža.

Ostali ponudniki storitev le z agresivno cenovno politiko pridobivajo tržni delež, kjer pa Telekom Slovenije ne more slediti zaradi regulatornih omejitev in načela dobrega gospodarja. Telekom Slovenije je namreč edini na trgu s statusom operaterja s pomembno tržno močjo. Konkurenci se zoperstavlja z optimizacijo prodajne mreže, razvojem novih storitev, naročniških modelov, navzkrižno prodajo storitev, ekskluzivnostjo ponujenih vsebin, nenehnim izboljševanjem uporabniške izkušnje in zagotavljanju storitev v oblaku ter s celovitim ponujanjem storitev informacijsko komunikacijskih tehnologij (v nadaljevanju IKT).

Slovenski trg mobilne telefonije se je v letu 2014 povečal za 41.000 aktivnih uporabnikov v

primerjavi z letom prej. Uporabniki se predvsem povečujejo zaradi dodatnih subscriber identity module (v nadaljevanju SIM)-kartic (SIM2) kot posledica rasti storitev prenosa podatkov. Z dodatno sim kartico v drugi napravi se lahko koristi količine, ki so zakupljene v primarnem govornem razmerju. Penetracija mobilne telefonije se je v letu 2014 prav tako povečala na 112,8 %, skozi celo leto 2015 se je število uporabnikov povečevalo in penetracija se je ustavila pri 114,0 % (rast za 1,2-odstotne točke) (Telekom Slovenije d.d., 2015). AKOS je v aprilu 2014 organiziral prvo javno dražbo frekvenc v Sloveniji, na kateri je ponudil razpoložljive pasove 800, 900, 1800 in 2600 MHz za 15 letno obdobje ter ves ne dodeljeni spekter v pasu 2100 MHz do 21. 9. 2021. Na dražbi je iztržil 148,8 milijona evrov. Frekvence so dražili Simobil, Telekom Slovenije in Tušmobil - trije od štirih obstoječih slovenskih mobilnih operaterjev.

2.2 Evropa

V Sloveniji ima 73 % gospodinjstev fiksno in mobilno telefonijo, kar je več kot v državah EU28, kjer je delež 61 %. Na drugi strani pa je slovenski delež gospodinjstev, ki imajo samo mobilno telefonijo 23 % in je nižji kot v EU28, kjer znaša 31 %. V prihodnosti se v Sloveniji pričakuje povečanje deleža gospodinjstev, ki bodo imela samo mobilno telefonijo, in upadanje gospodinjstev z le fiksnim telefonskim priključkom. Povečuje se tudi delež prometa iz mobilnega omrežja in VoIP (angl. *Voice over Internet Protocol*), zmanjšuje se delež fiksnega prometa. Pri nas je v četrtem kvartalu 2014 delež prometa iz mobilnega omrežja znašal 82,3 %, iz fiksnega pa le 17,7 %. Značilnost evropskega trga mobilne telefonije je prehajanje iz predplačniških na naročniška razmerja. Trenutno razmerje je 57 %, medtem ko je v Sloveniji ta delež eden najvišjih v Evropi in znaša 73 %. Povečuje se delež paketnih storitev, predvsem trojčkov in četverčkov, s čimer se evropski operaterji borijo proti upadanju števila uporabnikov. Ta konvergenčna ponudba je razlog za zniževanje maloprodajnih cen (Evropska komisija, 2010). Četverčki vključujejo mobilno telefonijo, internet, TV in fiksno telefonijo. Na drugi strani se število samostojnih priključkov zmanjšuje. Tudi v Sloveniji se povečuje število priključkov z več storitvami zaradi ugodne cene, penetracija priključkov na pakete storitev znaša pri slovenskih gospodinjstvih 63,7 %. (AKOS, 2016). V EU je bil v začetku leta 2014 delež paketne ponudbe 41 % (Evropska komisija, 2014).

Trg mobilne telefonije je že visoko zasičen. Fiksna telefonija je v upadanju, kljub tehnologiji VoIP, se dogaja prehod na mobilno telefonijo. Obseg opravljenih minut iz obeh omrežij ostaja enak, le porazdelitev gre bolj v korist mobilnega. V letu 2008 je bilo 47,8 % klicev mobilnih, v letu 2005 pa zgolj 26,7 % (Evropska komisija, 2010). Število uporabnikov mobilne telefonije se je v EU povečevalo z več kot 10 % rasti do leta 2009, ko jih je bilo 611 milijonov, po tem je rast padla, do konca leta 2014 jih je bilo 691 milijonov (The Digital Economy & Society Index, 2016).

Zaradi regulative, nižjih maloprodajnih cen kot posledica ostre konkurence, so se pri nekaterih operaterjih prihodki iz mobilne telefonije začeli zniževati. Poleg padca rasti uporabnikov se operaterji soočajo tudi s padanjem ARPU (angl. *Average Revenue Per User*). EU mobilni ARPU je v letu 2009 znašal 20,33, leta 2010 18,42, nato 16,25 evra na uporabnika na mesec, v letu 2012 pa le še 15,6 evra na mesec (Evropska komisija, 2014). Nižji ARPU od povprečnega so imele vzhodno evropske države, v bolj razvitih državah je bil višji.

Visoka rast uporabnikov se je nehala, povečevala se je penetracija, uporabniki so imeli po več SIM kartic, v letu 2012 že eno na prebivalca EU. Najvišja penetracija je bila v Avstriji – 156 %, v vzhodni Evropi je bila pod povprečjem (Evropska komisija, 2013).

V juliju 2015 je AKOS pripravil pregled dražb frekvenc za mobilno tehnologijo od leta 2010 dalje, kar je prikazano v tabeli 4. Dražba frekvenc v frekvenčnem pasu 700 MHz v Nemčiji se je zaključila konec junija.

Tabela 4: Pregled evropskih dražb frekvenc za mobilno tehnologijo od leta 2010 dalje

Država	Datum	Spekter (MHz)	Format	Izkupiček dražbe v milijonih evrov	Izkupiček dražbe v evrih na MHz/preb
Nemčija	maj 2010	800/1800/2100/2600	SMRA	4.385	0,19
Švedska	marec 2011	800	SMRA	1.754	0,36
Španija	julij 2011	800/900/2600	SMRA	1.648	0,16
Italija	september 2011	800/1800/2600	SMRA	3.945	0,32
Portugalska	december 2011	450/800/900/1800/2100/2600	SMRA	372	0,13
Francija	december 2011	800	Komb. enokrožna	2.639	0,70
Švica	februar 2012	800/900/1800/2100/2600	CCA**	810	0,19
Danska	junij 2012	800	CCA**	739	0,30
Romunija	september 2012	800/900/1800/2600	Paketna časovna	682	0,09
Irska	november 2012	800/900/1800	CCA**	482	0,44
Nizozemska	december 2012	800/900/1800/2100/2600	CCA**	3.805	0,78
Slovaška	januar 2013	800/2100/2600	CCA**	164	0,13
Velika Britanija	januar 2013	800/2600	CCA**	2.368	0,23

se nadaljuje

Tabela 4: Pregled evropskih dražb frekvenc za mobilno tehnologijo od leta 2010 dalje (nad.)

Država	Datum	Spekter (MHz)	Format	Izkupiček dražbe v milijonih evrov	Izkupiček dražbe v evrih na MHz/preb
Avstrija	oktober 2013	800/900/1800	CCA**	2.014	0,85
Češka	november 2013	800/1800/2600	SMRA	330	0,16
Belgija	november 2013	800	SMRA	360	0,55
Finska	december 2013	800	SMRA	108	0,33
Slovenija	april 2014	800/900/1800/2100/2600	CCA**	149	0,18
Madžarska	september 2014	800/900/1800/2600	Lepotno tekmovanje	427	0,18
Slovaška	december 2014	3700	poenostavljen CCA**	1,17	0,00
Nemčija	junij 2015	700/900/1400/1800	SMRA	5.080	0,27
Poljska	februar 2014	800/2600	SMRA	n/a	n/a
Francija	julij 2015	700	Komb. Enokrožna	n/a	n/a

Legenda: *brez TDD spektra **pravilo 2. cene

Vir: AKOS, Pregled dražb mobilnih frekvenc, 2015.

Obarvani so v diplomski nalogi obravnavani trgi. Rezultati iz zgornje table kažejo, da se CCA (angl. *Combinatorial Clock Auction*) dražbe s pravilom druge cene uporabljajo za večpasovne dražbe po letu 2012, in da so rezultati praviloma višji kot v primeru SMRA (angl. *Simultaneous Multiple Round Ascending*) večpasovne dražbe. Če primerjamo rezultate dražbe samo parnega FDD (angl. *Frequency Division Duplex*) spektra (do vključno 2 GHz) ravnokar zaključene dražbe v Nemčiji z rezultati slovenske dražbe, smo v Sloveniji za MHz na prebivalca iztržili 0,278 evra, v Nemčiji pa 0,274 evra (AKOS, 2015).

Nacionalni regulatorji določajo ceno zaključevanja klicev v fiksna in mobilna omrežja. Odstopanja v regulaciji preprečujejo razvoj enotnega trga in izkrivljajo konkurenco (Evropska komisija, 2010). Padanje cen zaključevanja krepi položaj alternativnih operaterjev (Evropska komisija, 2013). Ob razhajanjih v tržnih deležih, bi večji operaterji z nizkimi cenami v lastnem omrežju izrivali konkurenco na posameznem trgu. V takem primeru ne bi bila dovolj regulacija zaključevanja klicev. V večini evropskih držav z enakomerno razdeljenimi tržnimi deleži se regulacija odvija le na cenah in pogojih za zaključevanje klicev (Mihevc, 2009).

Strošek zaključevanja klicev ima pomembno vlogo pri določanju cene za končne uporabnike. Strošek je v letu 2009 znašal v EU 6,7 centa v povprečju, v letu 2011 je bil že pod 5 centov, v letu 2014 pa le še 1,9 centa. V Sloveniji je do konca leta 2012 vladala asimetrija, kar je pomenilo, da je bilo zaključevanje klicev v omrežje Telekoma (takrat Mobitela) najcenejše, zaradi prevladujočega tržnega deleža. Z letom 2013 se je uvedla simetrija, Telekom ni imel več prevladujočega položaja, strošek je znašal 3,24 centa. Za primerjavo, v letu 2007 je ta strošek znašal 7 centov za zaključevanje klicev v Mobitelovo omrežje, 10 centov v Si.mobilovo omrežje in 11 centov v Tušmobilovo omrežje. S 1. 9. 2014 se je ta strošek znižal na 1,14 centa za zaključevanje v vsa mobilna omrežja in je veljaven še danes (Svet idej, b.l.).

V EU državah je opazen proces zniževanja cen mobilnega gostovanja. Evropska komisarka Viviane Reding je leta 2007 dosegla sprejetje uredbe za določanje najvišjih cen – 49 centov za odhodne in 24 centov na minuto za odhodne klice. Vsako leto se je maksimalna cena zniževala, v letu 2015 je znašala 23/6 centov. S 1. 5. 2016 se je določil najvišji možni pribitek na ceno minute znotraj lastnega omrežja, ki znaša 5 centov za odhodne klice in 2 centa za dohodne, 1. 7. 2017 pa se še ta pribitek ukinja, določene bodo kvote, koliko minut po ceni klicev v lastnem omrežju bo uporabnik lahko uporabil v EU. To je in bo stroškovno kar velik udarec za operaterje, ki ponujajo neomejene pakete in se jim bo prihodek od tujih pogovorov zelo znižal. Stroški na drugi strani se tudi znižujejo, vendar ne tako hitro kot prihodki.

EU operaterji se trudijo racionalizirati poslovanje in zniževati stroške. Stroški dela so pomemben del operativnih stroškov – približno 1/3 v EU – zato so tudi odpuščanja delavcev eden od korakov za znižanje stroškov.

2.3 Svet

Zaradi finančne krize, so se po letu 2008 zmanjšale kapitalske naložbe, ki pa so v začetku desetletja ponovno narasle zaradi potrebe po povečanju zmogljivosti in razporeditvi mobilnih širokopasovnih omrežij. V zadnjih petih letih so telekomunikacijski operaterji veliko vlagali v omrežje, na svetovni ravni preko 880 milijard dolarjev, največ v letu 2014, ko so investicije znašale 195 milijard dolarjev, kar predstavlja 9 % povečanje glede na leto poprej. V letu 2015 se je trend obrnil, investicije so rahlo padle.

Mobilna širokopasovna pokritost po svetu se hitro širi, v letu 2014 je imelo dostop do 3G omrežja dostop že 73 % prebivalcev. Ta odstotek naj bi do leta 2020 narasel do 86 %. Omrežje 4G se razvija še hitreje kot 3G. V obdobju od 2010, ko je pokritost znašala 2 %, do leta 2020 naj bi pokritost narasla na 63 %. Pri Telekomu Slovenije je trenutno pokritost 2G – GSM omrežja skoraj 100 %, 3G - UMTS 93 % in 4G-LTE 97 %.

Globalno ima v uporabi en uporabnik 1,6 SIM kartice in imeti v uporabi več SIM kartic je cilj celotnega globalnega trga. Trenutno (junij 2016) je v svetu aktivnih 7,8 milijarde SIM kartic, številka vključuje tudi M2M (angl. *Machine-To-Machine*, komunikacija med napravami) uporabnike, kar je porast glede na lani za 4,7 %. Te kartice uporablja 4,8 milijarde različnih uporabnikov, kar znaša 4,8 % več kot lani. Konec leta 2014 je namreč bilo na svetu skupno 3,6 mrd mobilnih naročnikov, 7,1 mrd SIM kartic in 243 mio M2M povezav.

Prihodek v mobilni panogi je v letu 2015 znašal 1,06 bilijona dolarjev (rast glede na 2014 2,2 %), uporabniki so imeli povprečni ARPU 10,25 dolarja. Prenos podatkov v mobilnem omrežju je kategorija, ki naj bi v prihodnosti rasla. Trenutno povprečni uporabnik s Severne Amerike troši 4,4GB date na mesec, Evropejec pa 1,8GB, do leta 2020 naj bi se poraba močno povečala, po ocenah GSM Association (v nadaljevanju GSMA) za cca 5x (GSM Association, 2016b).

V tabeli 5 je seznam največjih telekomunikacijskih operaterjev na svetu. Azijski operaterji prevladujejo, 3. na lestvici je Si.mobilov lastnik América Móvil Group, Deutsche Telekom je na visokem desetem mestu. Operaterji so razvrščeni glede na kombinacijo uporabnikov in prihodkov.

Tabela 5: Največji telekomunikacijski operaterji na svetu

Skupni rang	Operater	Uporabniki v milijonih	Rang	12 mesečni prihodki v milijardah funtih	Rang
1	China Mobile, China	886,2	1	69,4	1
2	Vodafone Group	461,0	2	40,2	4
3	América Móvil Group	285,5	5	25,3	7
4	China Unicom, China	307,3	4	19,4	10
5	Telefónica Group	247,1	6	20,7	9
6	Bharti Airtel Group	336,2	3	8,3	16
7	China Telecom, China	211,8	8	16,5	11
8	AT&T Group	138,5	16	49,5	3
9	Verizon Wireless, United States	133,5	17	60,0	2
10	Deutsche Telekom Group	156,4	14	32,6	6

Vir: GSM Association, Operator group ranking, 2015, 2016a.

3 ANALIZA POSLOVANJA V TEORIJI

Beseda analiza izhaja iz grške besede »analysis« in pomeni členitev neke celote ali enote na sestavne dele. Beseda je z razvojem dobila širši pomen, kot je ocenjevanje, raziskovanje, pojasnjevanje, ugotavljanje in presoja (Bergant, 2007, str. 20). Lipovec (1983, str. 15) definira analizo poslovanja takole: »Analiza poslovanja je proces sistematičnega spoznavanja konkretnega poslovanja podjetja z določenim ekonomsko organizacijskim namenom«. Pri razumevanju te vede gre za to, da se analiza poslovanja ukvarja z raziskovanjem poslovanja čisto določenega podjetja. Gre torej za empirično in ne teoretično vedo. Ta empirična naravnost seveda ne pomeni, da ta veda ne razvija splošnih spoznanj in prijemov, kako izboljševati ekonomsko uspešnost poslovanja podjetja. Poslanstvo analize poslovanja je vezano na izboljševanje uspešnosti poslovanja konkretnega podjetja (Pučko, 2004, str. 10).

Podatki, uporabljeni pri finančno računovodski analizi, so posledica preteklih poslovnih dogodkov. Analiza se nanaša na prihodnost, njen namen je izvedba poslovnih odločitev v prihodnosti in predstavlja temelj za managerske oziroma lastniške odločitve prihodnjih dejanj. Pučko (2001, str. 4) opiše namen analize poslovanja iz vidika določenosti: Če vzamemo kot osnovo za razvrščanje analize poslovanja ekonomsko določenost namena analize, lahko govorimo o analizah poslovanja družb v različnih sferah družbene dejavnosti. Družbe v gospodarstvu imajo drugačne nosilce gospodarjenja in drugačne cilje kot družbe v zdravstvu, kulturi, šolstvu v drugih dejavnostih v družbi. Zato lahko govorimo o analizi poslovanja v gospodarski družbi, zdravstveni organizaciji, kulturni instituciji itd. Gre za različne vrste analiz poslovanja. Do drugačne razdelitve analize poslovanja na posamezne vrste pridemo, če sicer še vedno izhajamo iz ekonomske določenosti analize poslovanja, a opravljamo to analizo za družbe v različnih družbenoekonomskih sistemih.

Tradicionalna analiza poslovanja računovodskih izkazov je finančno-računovodska analiza, primerja se vrednost posameznih postavk glede na preteklo leto oziroma glede na delež v analiziranem letu. S klasično finančno analizo poslovanja se izračuna finančne kazalnike za lažjo primerjavo poslovanja določenega podjetja s poslovanjem primerljivega. Taka analiza je izdelana le na računovodskih podatkih in ne zajema ostalih podatkov, kar je njena pomanjkljivost (Woelfel, 1994, str. 55-60).

Največ informacij o uspešnosti poslovanja podjetja vsebujejo računovodski izkazi, zato so za uporabnike le-ti pomemben vir podatkov. Preko računovodskih izkazov izvemo kakšen je finančni položaj, kako se spreminja in samo uspešnost podjetja. Uspešnost podjetja ocenjujemo s primerjavo glede na preteklo obdobje, glede na cilje oziroma glede na podobna podjetja ali dejavnosti. Ugotavljamo odklone med realiziranim in načrtovanim oziroma želenim stanjem in s tem odkrijemo probleme poslovanja (Pučko, 2003).

S pojmom poslovni izid razumemo razlike med pozitivnimi in negativnimi poslovnoizidni tokovi, torej med prihodki in odhodki. Poznamo dve vrsti izkaza poslovnega izida, in sicer temeljni in razširjeni poslovni izid. Razlika med njima je v tem, da prvega zanimajo razlike med vsemi prihodki in odhodki, drugega pa le med nekaterimi (Turk, Melavc, & Korošec, 2004, str. 107).

Prihodki zmanjšani za odhodke oblikujejo poslovni izid organizacije v nekem obračunskem obdobju. Večinoma so določeni z vrednostjo prodanih proizvodov, ki ne vključuje davka na dodano vrednost, vsebujejo pa še nekatere druge kategorije, ki tudi povečujejo poslovni izid (Hočevar, Igličar, & Zaman, 2001, str. 107).

Odhodki in njihovo nasprotje prihodki oblikujejo poslovni izid organizacije v obravnavanem obračunskem obdobju. V največji meri so opredeljeni s prodanimi količinami, s katerimi so pridobljeni tudi prihodki, vsebujejo pa še nekatere druge postavke zunaj stroškov in nabavnih vrednosti, ki tudi zmanjšujejo poslovni izid (Hočevar et al., 2001, str. 91).

Najpogostejši kazalniki, ki se uporabljajo pri analizi računovodskih izkazov so kazalniki uspešnosti, kazalniki likvidnosti, kazalniki obračanja, kazalniki financiranja, kazalniki solventnosti in kazalniki investiranja. Od naših potreb in ciljev je odvisno, katere kazalnike bomo dejansko uporabljali pri analizi poslovanja določenega podjetja. Če dolgoročno spremljamo poslovanje nekega podjetja je pomembno, da izbiramo vedno enake kazalnike ter upoštevamo vse okoliščine, v katerih je podjetje (Bojnec, Čepar, Kosi, & Nastav, 2007, str. 242).

Bergant (2013, str. 174) ugotavlja, da kazalnik kot tak ni koristen in mora biti v analiziranju z nečim primerjan. Kazalnike lahko analiziramo tako, da:

- analiziramo spremembe kazalnikov v preteklosti, kjer ugotavljamo pretekla gibanja,
- analiziramo načrtovana gibanja, kjer primerjamo trenutno stanje z načrtovanim,
- analiziramo odmike kazalnikov od načrtovanih stanj, kjer iščemo vzroke za odmike od načrtovanega,
- analiziramo razlike do primerljivih kazalnikov (angl. '*Benchmarking*'), kjer lahko primerjamo kazalnike s konkurentom, s povprečjem panoge, v kateri je podjetje, ali pa s povprečjem širšega poslovnega okolja.

Pri pripravi analize poslovanja podjetja se je potrebno opreti na podatke o poslovanju. Podatki bi morali pravilno odslikavati poslovanje. Same analize ni moč delati neposredno. Stvarno poslovanje je le delno izraženo s podatki (Pučko, 2004, str. 36). Z računovodskimi izkazi kot najpomembnejšim virom informacij ocenjujemo finančni položaj podjetja. To so izkaz poslovnega izida, izkaz gibanja denarnih tokov in bilanca stanja (Higgins, 2003, str. 6).

Knjigovodska evidenca v podjetju je podlaga za črpanje podatkov pri analizi. Poslovni dogodki so sistematično evidentirani in obdelani. Knjigovodstvo pregleduje podatke za preteklo obdobje in preverja razne vidike poslovanja podjetja. Drugi deli računovodstva obravnavajo tudi prihodnje pojave v poslovanju. Računovodstvo zbira vrednostno izražene podatke o notranjem poslovanju podjetja. (Pučko, 2004, str. 37-39).

Računovodske informacije so osnova za računovodske izkaze. Hočevnar (2001, str. 27-29) navaja štiri omejitve računovodskih informacij:

- prva omejitev je, da so računovodske informacije le del nujno potrebnih informacij za uspešno odločanje,
- računovodske informacije večkrat temeljijo na ocenah, računovodstvo ni eksaktna veda,
- računovodske informacije so vrednostno izražene, potrebno je upoštevati časovni vpliv,
- zadnja omejitev računovodskih informacij je, da so lahko podlaga za odločitve, ki slabo vplivajo na uspešnost podjetja.

Pri primerjavi računovodskih izkazov podjetij je potrebno upoštevati tudi različne računovodske standarde posameznih držav ter časovno obdobje, saj izkaz poslovnega izida in bilanca stanja prikazujeta podatke za preteklost.

Slapničar (2006, str. 1) našteva naslednje pomanjkljivosti analize s kazalniki:

- tovrstna analiza multiplicira pomanjkljivosti računovodskih izkazov, jih ne odpravlja,
- eliminira se velikost podjetja,
- statistična analiza je otežena zaradi ne normalne porazdelitve kazalnikov, kar zmanjšuje primerljivost.

Količinska omejitev potrebnih informacij je problem s katerim se srečujemo pri analizi poslovanja. Vse informacije nam niso vedno na voljo, še posebej, ko gre za zunanjo analizo poslovanja s strani nekoga, ki nima vpogleda v celotno poslovanje podjetja. Ne zadostna količina razpoložljivih podatkov je pogost problem analitikov (Pučko, 2004, str. 18).

4 ANALIZA POSLOVANJA TELEKOMA SLOVENIJE

V letu 2015 je Telekom Slovenije dosegel povečanje števila mobilnih priključkov za 3 %, povečanje števila fiksnih širokopasovnih priključkov za 4 %, za največ pa število TV-priključkov - 6 %. Dosegel je 68,1 milijona evrov čistega poslovnega izida, v letu prej je ta znašal le 1,5 milijona evrov. Čisti prihodki od prodaje so znašali 729,5 milijona evrov, za 26,9 milijona evrov manj od leta 2014. Padli so za 4 % v primerjavi s preteklim letom. Nižanje je posledica nižjih prihodkov na vseh segmentih, na mobilnem se je dogajala optimizacija uporabnikov – zamenjava paketov za ugodnejše, na fiksnem segmentu se

nadaljuje padec prihodkov od klasične telefonije, veleprodajni prihodki padajo zaradi regulacije trga zaključevanja klicev v mobilna omrežja in zaključevanja klicev v fiksna omrežja. Podjetje One je bilo leta 2015 vključeno v popolno konsolidacijo skupine le do 31. 7. 2015 zato prihodki niso primerljivi s tistimi iz leta 2014. Prihodki za leto 2015 v Makedoniji so zaradi tega nižji za 31 milijonov evrov.

V Sloveniji se je nadgradilo širokopasovno mobilno omrežje s tehnologijo LTE, postavljenih je bilo 348 novih baznih postaj. Pokritost prebivalstva je bila že čez 95 %. Tudi na Kosovu so postavili čez 150 dodatnih 4G baznih postaj in tako z omrežjem LTE/4G pokrivali že čez 81 % prebivalstva.

V tabeli 6 je prikaz pomembnejših kazalnikov poslovanja Skupine Telekom Slovenije. EBITDA (angl. *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) Skupine Telekom Slovenije je znašal 200,8 milijona evrov, predvsem zaradi izboljšanja poslovanja matičnega podjetja Telekom Slovenije. Njegov EBITDA se je povešal za več kot 40 milijonov glede na leto prej in je znašal 166,3 milijona evrov. Potrebno je upoštevati manjši vpliv podjetja v Makedoniji, in dejstvo, da je pripadajoči delež podjetja Gibtelecom leta 2014 znašal 4,1 milijona evrov, konec leta 2014 je bilo prodano, zato ga v letu 2015 ni med rezultati (Telekom Slovenije d.d., 2016).

Tabela 6: Pomembnejši kazalniki poslovanja Skupine Telekom Slovenije

V tisoč evrih/ v %	2015	2014	Ind 15/14
Čisti prihodki od prodaje	729.543	756.454	96
Drugi prihodki od poslovanja	17.663	8.442	209
Poslovni prihodki skupaj	747.206	764.896	98
EBITDA	200.759	170.051	118
EBITDA-marža	28	23	122
EBIT	49.265	11.418	431
Donosnost prodaje - EBIT/čisti prihodki od prodaje	7	2	447
Čisti poslovni izid	68.095	1.506	-
Sredstva	1.315.988	1.342.989	98
Kapital	698.692	694.956	101
Donosnost sredstev (RDA)	5	0	-
Donosnost kapitala	10	0	-
Razmerje med kapitalom in sredstvi	53	52	103
Neto finančni dolg	376.257	344.057	109
NFD/EBITDA	1,9	2,0	93
Investicije v osnovna sredstva (CAPEX)	112.962	176.481	64
EBITDA – CAPEX	87.797	-6.430	-

se nadaljuje

Tabela 6: Pomembnejši kazalniki poslovanja Skupine Telekom Slovenije (nad.)

V tisoč evrih/ v %	2015	2014	Ind 15/14
Delež EBITDA - CAPEX	44	-4	-
Število zaposlenih po stanju na dan	3.803	4.431	86
Delež naložb v poslovnih prihodkih	15	23	66

Vir: Telekom Slovenije d.d., Letno poročilo 2015, 2016.

4.1 Izkaz poslovnega izida (prihodki, EBITDA, čisti dobiček)

Glede na slovenske računovodske standarde je Izkaz poslovnega izida temeljni računovodski izkaz, v katerem je resnično in pošteno prikazan poslovni izid za poslovno leto ali medletna obdobja, za katera se sestavlja. Telekom Slovenije poroča po mednarodnih računovodskih standardih (MRS) že od leta 2007. Izkaz poslovnega izida je sestavljen za splošne ali posebne namene za potrebe zunanjega poročanja. Od njegove vrste in narave organizacije sta odvisna obseg in razčlenitev postavk v njem. Izkaz (celotnega) vseobsegajočega donosa je računovodski izkaz, v katerem so resnično in pošteno prikazane sestavine izkaza poslovnega izida za obdobja, za katera se sestavlja, ter drugega vseobsegajočega donosa (Slovenski računovodski standardi, Ur. l.RS, št. 95/2015).

Poslovni izid v splošnem predstavlja razliko med prihodki in odhodki v obravnavanem obdobju. V bilanci stanja postavke prikazujejo stanje vrednosti na določen dan, v izkazu poslovnega izida pa postavke izkazujejo tok vrednosti v določenem obračunskem obdobju (Mramor, 1993, str. 158). Dobiček, ki povečuje kapital v podjetju, je pozitivna razlika med prihodki in odhodki nastalimi v nekem obravnavanem obdobju. Dobiček lahko razčlenimo na poslovni izid iz poslovanja (poslovni prihodki-poslovni odhodki), poslovni izid iz financiranja (finančni prihodki-finančni odhodki), poslovni izid iz rednega delovanja, ki je seštevek obeh, ter izredni dobiček (izredni prihodek-izredni odhodek). Čisti dobiček je dobiček, zmanjšan za davke iz dobička. Izguba je negativen poslovni izid in nastane v primeru, ko so doseženi prihodki manjši od nastalih odhodkov, kar pomeni zmanjšanje kapitala za podjetje. Če podjetje ustvari izgubo, mora te obveznosti v naslednjih letih z ustvarjenimi prihodki poravnati. To pa lahko stori z nerazdeljenim čistim dobičkom v naslednjih letih ali pa z rezervami ter osnovnim kapitalom (Hočevvar, Igličar & Zaman, 2002, str. 112).

V tabeli 7 je prikazan izkaz poslovnega izida podjetja Telekom Slovenije.

Tabela 7: Izkaz poslovnega izida podjetja Telekom Slovenije

V tisoč evrih	2015	2014	Ind 15/14
Čisti prihodki od prodaje	634.105	643.057	99
Drugi prihodki od poslovanja	13.796	6.025	229
Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala	-68.543	-72.614	94
Stroški materiala in energije	-10.825	-10.826	100
Stroški storitev	-286.663	-284.631	101
Stroški dela	-105.907	-111.016	95
Amortizacija	-119.836	-124.629	96
Drugi odhodki poslovanja	-9.620	-44.041	22
Skupaj odhodki poslovanja	-601.394	-647.757	93
Dobiček iz poslovanja	46.507	1.325	-
Finančni prihodki	37.239	38.531	97
Finančni odhodki	-42.567	-21.048	202
Dobiček pred obdavčitvijo	41.179	18.808	219
Davek iz dobička	0	0	-
Odloženi davki	4.746	-970	-
Čisti dobiček poslovnega obdobja	45.925	17.838	257
Dobiček na delnico – osnovni in popravljeni v evrih	7,06	2,74	258

Vir: Telekom Slovenije d.d., Letno poročilo 2015, 2016.

Prihodki od prodaje postopoma padajo, na mobilnem segmentu zaradi ostre konkurence, posledično padanja ARPU-ja in uporabnikov, na veleprodajnem segmentu zaradi nižanja regulirane cene zaključevanja klicev, na fiksnem segmentu pa so zrasli na račun prihodkov od IT storitev ob padanju prihodkov klasične govorne telefonije. Zaradi konsolidacije poslovanja in optimizacije procesov so se znižali operativni stroški na ravni skupine, v matičnem podjetju pa za 8 %, predvsem na račun padca drugih odhodkov iz poslovanja zaradi oblikovanih rezervacij za verjetne obveznosti po tožbah v letu 2014 (35,5 milijonov evrov).

Pučko (2001, str. 59) je mnenja, da stroški vedno pomembno vplivajo na poslovni uspeh podjetja ter posledično tudi na uspešnost poslovanja. Podjetja morajo v svojem poslovanju skrbeti za doseganje primerne ravni stroškov, tista podjetja, ki le-te ne dosegajo, pa hitro zaidejo v težave.

Stroški storitev so približno na enaki ravni kot preteklo leto, padajo stroški terminacije v druga omrežja, zaradi večjega obsega mednarodnega prometa se večajo stroški mednarodnega obračuna, večajo se stroški drugih storitev zaradi večjega obsega prodaje licenc. Stroški dela so zaradi optimizacije poslovanja nižji. EBITDA se je na osnovi zgornjih

dejstev povečal za 40,3 milijona evrov oziroma 32 %. Čisti dobiček poslovnega obdobja je znašal 45,9 milijonov evrov in je višji od dobička pred obdavčitvijo zaradi priznanja davčnih odhodkov iz naslova slabitev naložb.

V tabeli 8 so prikazane naložbe v gradnjo, razvoj in posodobitev omrežij, ki so se precej zmanjšale v letu 2015 glede na leto prej. Razlog je bila dražba frekvenčnih pasov v letu 2014. Telekom je plačal za dražene frekvence več kot 64 milijonov evrov. Če frekvence zanemarimo, so naložbe v osnovna sredstva v letu 2015 na približno enakem nivoju kot v letu prej.

Tabela 8: Naložbe v osnovna sredstva

V milijonih evrov	2015	2014	Ind 15/14
Investicije (capex)	87,45	86,62	101
Frekvenčnine		64,54	-
Skupaj	87,45	151,16	58

Vir: Telekom Slovenije d.d., Letno poročilo 2015, 2016.

4.2 Analiza prihodkov

Prihodke mobilnih operaterjev se lažje primerja, če se jih analizira povprečno na uporabnika. Uporablja se kazalnik ARPU. Definicija ARPU: ta izraz uporabljajo podjetja, ki ponujajo naročniške storitve svojim strankam, podjetja kot so telekomunikacijski operaterji, ponudniki interneta... Je mera prihodkov generiranih s strani enega uporabnika storitev na časovno enoto, največkrat na mesec. V mobilni telefoniji ARPU vključuje zaračunane prihodke za uporabo storitev, poleg tega pa tudi prihodek generiran od klicev, ki jih prejme uporabnik, plačanih po regulatornem režimu medoperatersko. Nekateri uporabljajo izraz povprečni prihodek na uporabnika na mesec (Definicija ARPU, 2016). V tabeli 9 prikazujem prihodke od prodaje po segmentih, v tabeli 10 prihodke po trgih, v tabeli 11 pa izračunane ocene prihodke relevantne za izračun ARPU.

Tabela 9: Čisti prihodki od prodaje Telekoma Slovenije d.d. po segmentih

V tisoč evrih	2015	2014	2013	Ind 15/14
Mobilni segment končni trg	242.380	252.939	268.565	96
Fiksni segment končni trg	200.890	197.267	205.068	102
Veleprodajni trg	177.414	179.240	171.605	99
Drugi prihodki in trgovsko blago	13.421	13.611	13.255	99
Skupaj čisti prihodki od prodaje	634.105	643.057	658.493	99

Vir: Telekom Slovenije d.d., Letno poročilo 2015, 2016; Telekom Slovenije d.d., Letno poročilo 2014, 2015.

Tabela 10: Čisti prihodki od prodaje Telekoma Slovenije d.d. po trgih

V tisoč evrih	2015	2014	2013	Ind 15/14
Prihodki od prodaje storitev na domačem trgu	443.386	458.077	499.756	97
Prihodki od prodaje storitev na tujem trgu	122.467	115.195	101.574	106
Prihodki od prodaje trgovskega blaga in materiala na domačem trgu	65.420	67.821	56.758	96
Prihodki od prodaje trgovskega blaga in materiala na tujem trgu	2.832	1.964	405	144
Skupaj čisti prihodki od prodaje	634.105	643.057	658.493	99

Vir: Telekom Slovenije d.d., Letno poročilo 2015, 2016; Telekom Slovenije d.d., Letno poročilo 2014, 2015.

Tabela 11: Izračunane ocene prihodkov Telekom Slovenije d.d.

V tisoč evrih	2015	2014	2013	Ind 15/14
Prihodki od prodaje mobilnega blaga	49.065	50.866	42.569	96
Prihodki ic mobilno (dohodni promet)	13.279	17.322	18.392	96
Prihodki od storitev mobilno	193.315	202.073	225.997	96
Prihodki brez blaga in ic na osnovi ARPU z leta 2013	176.716	184.751	207.604	96
Prihodki storitve + ic	206.594	219.395	244.389	96
Uporabniki - povprečni	1.107.500	1.124.616	1.127.134	96
ARPU ocena	15,5	16,3	18,6	96

Povzeto in prirejeno po Telekom Slovenije d.d., Letno poročilo 2015, 2016; Telekom Slovenije d.d., Letno poročilo 2014, 2015.

Podatki o višini ARPU uporabnikov Telekoma Slovenije za leti 2014 in 2015 niso javno dostopni. Javno dostopni so podatki za leto 2013 (realni podatki, ostali ocena), ki sem jih uporabil za ocene ARPU za leti 2014 in 2015. Od združitve Telekoma in Mobitela v letu 2011 so podatki o mobilnem poslovanju Telekoma Slovenije skriti znotraj celotnih prihodkov. Za izračun sem uporabil celotne prihodke od mobilnega segmenta – končni trg ter prihodke od prodaje trgovskega blaga in materiala na domačem trgu. Pri celotnih mobilnih prihodkih so všeti prihodki prodaje blaga, ni pa upoštevan prihodek od zaključevanja klicev. Ocenil sem, da 75 % prihodkov od prodaje celotnega blaga na domačem trgu generira mobilno blago. Ostali del pripada blagu za uporabo fiksnih storitev. Z oceno prihodkov od prodaje blaga, katere sem odštel od skupnih mobilnih prihodkov pridobim le direktne prihodke od storitev, medtem ko podatek o prihodku od zaključevanja klicev izračunam iz že objavljenega podatka o ARPU za leto 2013, ki ga pomnožim s

povprečnimi uporabniki v letu 2013 (uporabniki konec leta 2012 + uporabniki konec leta 2013 deljeno z 2) in pomnožim z 12, glede na to da gre za mesečni podatek. Rezultat so ARPU relevantni prihodki in razlika do ocenjenih mobilnih prihodkov od storitev so prihodki od zaključevanja klicev (angl. *Ic - interconnection*). Za leti 2014 in 2015 sem ocenil ic prihodke kot enak delež celotnih prihodkov kot v letu 2013. Izračunane prihodke iz naslova zaključevanja klicev v letu 2015 sem zmanjšal za 20 %, saj se je s 1. 9. 2014 cena zaključevanja v druga mobilna omrežja znižala iz 0,0324 (veljavna od 1. 1. 2013) na 0,0114. Zmanjšanje prihodkov ni tolikšno kot je relativna sprememba cene, saj se je zaradi povečanja števila uporabnikov drugih operaterjev zelo povečalo število dohodnih minut v Telekomovo mobilno omrežje (Svet idej, b.l.)

Telekomov mobilni ARPU z leti pada. Od 18,6 v letu 2013 na ocenjenih 15,8 v letu 2015. Padec iz leta 2014, ko je ARPU znašal 16,3, na leto 2015 je bil precej manjši kot leto prej, ampak ob cenovnih pritiskih konkurence in nezmožnosti monetizirati govor in sporočila, tako kot pred leti, se Telekom trudi čim bolj omiliti padanje, ki je neizbežno.

5. SWOT ANALIZA

SWOT analiza se izvaja, da se lahko na podlagi poznavanja sedanjih prednosti in slabosti podjetja ugotovi najbolj verjetne prihodnje poslovne priložnosti in nevarnosti, ki jim utegne biti podjetje v okolju izpostavljeno. Ugotovi se tudi osnovne razvojne probleme podjetja, s katerimi se je treba na planski način spoprijeti, in prve možne elemente razvojne strategije za prihodnje obdobje glede na poznavanje prednosti in slabosti ter možnosti in nevarnosti (Pučko, 2003).

SWOT analiza je sočasna analiza zunanjih in notranjih dejavnikov, ki bodo predvidoma vplivali na prihodnji razvoj podjetja. SWOT je kratica in njene črke imajo naslednji pomen: S (angl. *Strengths*) – moči oziroma prednosti podjetja, W (angl. *Weaknesses*) – slabosti podjetja, O (angl. *Opportunities*) – priložnosti podjetja, T (angl. *Threats*) – nevarnosti podjetja. Kot pravi Banič (1999), struktura SWOT analize zahteva od raziskovalca oblikovanje celovite slike podjetja in njegovega okolja, kar je zelo zahtevno. Na koncu se sestavi zaokrožena podoba razvojnega položaja podjetja.

Prednosti:

- Največja baza uporabnikov telekomunikacij v Sloveniji
- Najboljše omrežje
- Prvi pri uvajanju novih tehnologij in konvergenčnih storitev
- Prepoznavnost znamke

Slabosti:

- Monetizacija podatkovnega prenosa
- Percepcija dragega operaterja
- Status operaterja s pomembno tržno močjo

Priložnosti:

- Rast telekomunikacijskih storitev
- Potreba po več mobilnosti

Nevarnosti:

- Gospodarska situacija
- Regulativa – TS je operater s pomembno tržno močjo
- Cenovna vojna – nižanje ARPU
- Visoke investicije za nove tehnologije
- Vse bolj zasičen trg - manj prostora za pridobivanje novih uporabnikov

Telekom Slovenije kot prvotni operater ima največjo bazo uporabnikov mobilne telefonije, kar je velika prednost pred konkurenco, nove storitve imajo večji doseg, lahko si privoščijo manjšo maržo na uporabnika, na drugi strani pa je to slabost, saj ima status operaterja s pomembno tržno močjo, zanj pa veljajo drugačna pravila kot za ostale operaterje. Konkurenca lahko dela z ničelno maržo oziroma celo pod stroški s ciljem, da bo pridobila nove uporabnike, Telekom Slovenije tega ne sme. Telekom je vedno prvi uvajal nove tehnologije (npr. 3G in 4G omrežje) in imel najboljšo pokritost s signalom kar prinaša več zadovoljstva uporabnikov. Prvi je tudi ponudil celostne mobilno fiksne storitve in s tem le en račun za uporabnika. Posledica dolgega obstoja na trgu in veliko vlaganja v marketing je prepoznavnost blagovne znamke.

Slovenski uporabniki mobilne telefonije počasneje sprejemajo novosti kot v drugih razvitih državah, zato je ena od slabosti problem monetiziranja velikih investicij v omrežje in v licence za frekvenčna območja. Ob ostri konkurenci na slovenskem trgu se težko pridobi novega uporabnika na drugačen način kot da se zniža cena za storitve oziroma ponudi več za enako ceno. Telemach in Si.mobil skušata ponujati storitve za manj kot Telekom Slovenije, kar je pripeljalo do percepcije Telekoma kot dragega operaterja, ki pa višjo ceno kompenzira z boljšim omrežjem.

Storitve v prihodnosti bodo zahtevale stalno povezavo na internet, kar pomeni več uporabe mobilnega prenosa podatkov ob padanju porabe klasičnih storitev telefoniranja in sporočanja in to je priložnost za vse operaterje, da se z dodajanjem novih storitev skuša obdržati obstoječi ARPU, da se jih še dodatno zaračuna ali pa, da se jih posredno spremeni v večje prihodke preko več prenosa podatkov.

Nevarnost za Telekom Slovenije je potencialno slabšanje gospodarske situacije, saj bi v primeru krize ljudje težje plačevali visoke račune za mobilne storitve, oziroma bi skušali potrošiti in plačati čim manj. Nacionalni regulator trga mobilne telefonije je Telekomu Slovenije podelil status operaterja s pomembno tržno močjo in izpolnjevanje te obveze je kar zahtevno, potencialne nove obveze bi lahko otežile položaj podjetja. Nevarnost je tudi cenovna vojna na trgu, ki je dobra za končnega uporabnika z nižanjem cen storitev, ampak s tem se manjša marža operaterjev. Ob visokih investicijah za licence, frekvence, gradnjo omrežij, da se omogoča hitrejši prenos podatkov morajo biti operaterji pazljivi, da preko storitev pokrivajo tudi te izdatke. Trg je že zasičen kar se tiče števila različnih uporabnikov, nove je težko pridobiti, saj določen del populacije ne uporablja storitev mobilne telefonije, trg pa zaostaja za Evropo v penetraciji, saj je v Evropi na enega uporabnika mobilnih storitev več SIM kartic kot v Sloveniji.

6 ANALIZA PRIMERLJIVIH PODJETIJ V SLOVENIJI IN TUJINI TER PRIMERJAVA

Primerjave na slovenskem telekomunikacijskem trgu je v zadnjih letih težko delati zaradi veliko sprememb. Mobitel je bil pripojen k matičnemu podjetju Telekom Slovenije v letu 2011, Si.mobil v lasti skupine Telekom Austria je prevzel fiksne operaterja Amis v letu 2015, Telemach (fiksno mobilni operater) je kupil Tušmobil v letu 2015. Ker gre do vseh operaterji v smer ponujanja konvergenčnih storitev se v izkazih poslovanja in letnih poročilih ne vidi več npr. mobilnih stroškov, zaposlenih, ampak le skupne. Če ni možno pridobiti podatkov le o mobilnem delu poslovanja, je smiselno primerjati telekomunikacijske operaterje, ki ponujajo le mobilne storitve ali pa operaterje oziroma skupine, ki ponujajo konvergenčne – fiksno mobilne storitve.

6.1 Primerljiva podjetja

6.1.1 Si.mobil

Podjetje Si.mobil d.d. je bilo ustanovljeno v drugi polovici leta 1997. V oktobru 1998 je na razpisu pridobilo koncesijo digitalne mobilne telefonije GSM kot drugi operater v Sloveniji. V marcu 1999 je Si.mobil, kot prvi zasebni mobilni operater v Sloveniji, predstavil uporabnikom svoje storitve in z njegovim vstopom na slovenski telekomunikacijski trg, se je začela razvijati konkurenca. Kakovost storitev je rasla, cene aparatov in storitev so padale in s tem je mobilna telefonija postala dostopnejša uporabnikom. Februarja leta 2001 je večinski lastnik postalo avstrijsko podjetje Mobilkom, ki je kupilo 75 % delež, ostalo je nekaj prejšnjih lastnikov s svojimi vložki. Novi večinski lastnik je vodilni avstrijski GSM operater, ki doma obvladuje trg z več kot 50 % tržnim deležem. Pred letom 1995 je bilo to še državno podjetje, ki se je preoblikovalo, delovati pa je začelo v letu 1996. Mobilkom ima lastniške deleže pri operaterjih v Bolgariji, Belorusiji, Hrvaški, Makedoniji in Lihtenštajnu.

Si.mobil je uporabnikom mobilne telefonije predstavil in ponudil storitve za prenos podatkov GPRS, WAP in multimedijška sporočila MMS. Med prvimi operaterji v Evropi je ponudil hiter prenos podatkov preko tehnologije EDGE, kasneje pa je omogočil širokopasovni mobilni internet preko lastnega 3G omrežja UMTS/HSDPA. V letu 2012 je Si.mobil ponudil storitve v omrežju LTE, s tehnologijo LTE je bilo do konca leta 2014 pokritega 75 % slovenskega prebivalstva.

Si.mobil je v letu 2014 nadaljeval s strategijo več blagovnih znamk (multi-brand strategy) v zelo konkurenčnem zahtevnem makroekonomskem slovenskem okolju. Ob koncu leta 2014 je bilo v Si.mobilu 419 zaposlenih (399 fte). Imeli so 681.515 uporabnikov, naročniška baza se je v tem letu povečala za 0,3 % predvsem na račun nizkocenovnega operaterja bob v ti no frills segmentu. Delež naročnikov med vsemi uporabniki se je povečal za 1,4-odstotne točke na 79,4 %. Kljub temu se je delež uporabnikov na slovenskem trgu zmanjšal iz 30 % na 29,2 % zaradi rasti trga in kot rezultat agresivnega cenovno naravnega okolja. V aprilu 2014 se je zaključila dražba frekvenc za zagotavljanje javnih mobilnih komunikacijskih storitev. Pridobili so 50 % draženega mobilnega spektra za 63,9 milijona evrov. Simobil je pridobil blok frekvenc velikosti 2 x 10 MHz v pasu 800 MHz s posebno obveznostjo pokrivanja – v 3 letih 95 % prebivalcev Slovenije. Agencija zahteva pasovno širino najmanj 10 Mbps od bazne postaje do mobilnega uporabniškega terminala zunaj zgradb, kar pomeni približno 1 Mbps znotraj zgradb (Telekom Austria Group, b.l.). Si.mobil mora ob pridobitvi 800 MHz pasu zagotoviti tudi pokrivanje komercialno manj zanimivih področij ti belih lis zaradi strateških usmeritev pristojnega ministrstva in digitalne agende. To so področja s slabo pokritostjo s fiksnim širokopasovnim dostopom, kjer mora kot nadomestilo nuditi mobilne širokopasovne storitve. Cilj je tudi, da se zagotovi čim več prebivalcem možnost mobilnega interneta (Uspešno zaključena dražba frekvenc za zagotavljanje javnih mobilnih komunikacijskih storitev, 2015).

V letu 2015 je bil v izkazih skupine Telekom Austria segment dodatni trgi (vključuje poslovanje na slovenskem trgu) zaznamovan s prevzemom in združitvijo. Telekom Austria je prevzel slovenskega fiksnega operaterja podjetje Amis. Posel je bil zaključen 1. septembra 2015. Ta korak omogoča Si.mobilu, da postane konvergenčni operater, ne samo operater na področju mobilnih komunikacij. Konec leta 2015 je imel slovenski del skupine Telekom Austria preko Si.mobila 708.500 mobilnih uporabnikov in na račun Amisa 67.500 fiksnih uporabnikov. Število zaposlenih se je povečalo zaradi zaposlenih v prevzetem podjetju Amis in je znašalo 508 ljudi (Telekom Austria Group, 2016a).

Podjetje Si.mobil d.d. je v letu 2015 dogradilo velik del svojega LTE omrežja, sedaj pokritost z LTE omrežjem znaša 95 % prebivalstva Slovenije. To je 10 % točk nad načrtovanim za leto 2015. Kar se tiče belih lis, ima podjetje zaradi nakupa posebnega frekvenčnega spektra nalogo, da do leta 2017 pokrije 225 lokacij iz seznama 300-ih, ki jih je agencija opredelila kot bele lise. Do sredine 2015 je Si.mobil moral pokriti 75 belih lis, še 75 jih mora pokriti

do sredine leta 2016, eno leto zatem jih mora biti pokritih 225. Podjetje Si.mobil d.d. je sporočilo, da je trenutno pokritih več kot 150 belih lis. Večinoma so bile pokrite v letu 2015 (AKOS, 2016). V tabeli 12 so osnovni podatki poslovanja Si.mobila v letih 2015 in 2014.

Tabela 12: Osnovni podatki poslovanja Si.mobila v letih 2015 in 2014

Si.mobil, Slovenija	2015	2014	Ind 15/14
Čisti prihodki od prodaje	190,8	199,6	96
EBITDA	80,9	63,6	127
EBITDA-marža v %	42,4	31,8	133
EBIT	56,7	41,0	138
Investicije v osnovna sredstva (CAPEX)	17,9	89,9	20

Vir: Telekom Austria Group, Results for the Full Year 2015, 2016a.

Prihodki od prodaje so v letu 2015 padli za 4,4 % glede na leto prej in so znašali 190,8 milijonov evrov, na drugi strani pa se je povečala EBITDA marža za 33,3 %. Investicije pa so bile v letu 2015 zelo nizke v primerjavi z leto prej – le 17,9 milijona evrov. Skupina Telekom Austria v izkazih za leto 2015 pripoznava 30,0 milijonov evrov pozitivnega izrednega učinka v drugih poslovnih prihodkih v Sloveniji (Si.mobil) v prvem kvartalu 2015 20,0 milijonov evrov in v četrtem kvartalu 2015 10,0 milijonov evrov na podlagi sporazuma o ureditvi medsebojnih odnosov in poslovnega sodelovanja s Telekomom Slovenije (Telekom Austria Group, 2016b).

6.1.2 Telemach Mobil

Podjetje Tušmobil d. o. o. je ustanovilo podjetje Tuš Holding d. o. o. leta 2006. Komercialno je začelo delovati konec oktobra 2007 z uporabo omrežne številke 070. Podjetje je bilo najhitreje rastoči slovenski mobilni operater. V letu 2008 so pridobili UMTS 3G licenco, konec leta 2010 pa so že omogočali storitve 3,5 generacije mobilne telefonije s tehnologijo HSPA+ - hitrejša 3G omrežje. Konec leta 2014 so imeli tržni delež 12,7 %, konec leta 2015 pa 14,1 %. Podjetje Tušmobil je imelo v lasti frekvence GSM 900 in 1800 MHz ter UMTS 900 in 2100 MHz. V letu 2014 je pridobilo tudi frekvence za LTE omrežje - 4. generacijo mobilne telefonije.

Tušmobil je s celostno ponudbo, poleg mobilne telefonije je nudil še IP telefonijo, klasično telefonijo, IP-televizijo in internetni dostop, tvoril informacijsko komunikacijski steber Tuš Holdinga. Podjetje Telemach, vodilni kabelski operater v Sloveniji, je aprila 2015 prevzelo podjetje Tušmobil, in s tem pridobilo mobilnega operaterja, da je lahko poleg fiksnih storitev v lastnem omrežju omogočil tudi nudenje mobilnih storitev (Telemach, 2015).

Podjetje Telemach je v lasti skupine United Group (Ropret, 2013). Telemach d. o. o. je po pridružitvi podjetja Tušmobil d. o. o. prenovil že zgrajeno mobilno omrežje, dodatno izboljšal pokritost mobilne telefonije na slabše pokritih predelih in z nadgradnjo omrežja omogočil uporabnikom nemoteno komunikacijo. Telemach danes z UMTS (3G) omrežjem pokriva več kot 99 % prebivalstva, z mobilnim omrežjem 4G/LTE pa bo do konca leta pokritega skoraj 80 % prebivalstva Slovenije. Konec leta 2015 je imel čez 300.000 aktivnih uporabnikov mobilne telefonije (Agencija za komunikacijska omrežja in storitve Republike Slovenije, 2016).

6.1.3 Telekom Austria A1

Skupina Telekom Austria ima okoli 24 milijonov mobilnih in fiksnih uporabnikov v sedmih državah v srednji in vzhodni Evropi in je konvergenčni operater na petih od teh trgov. Z večinski delničarjem - podjetjem América Móvil, so del ene največjih svetovnih telekomunikacijskih multinacionalk. América Móvil ima 285 milijonov mobilnih uporabnikov, 35 milijonov fiksnih linij, 24 milijonov fiksnih širokopasovnih dostopov in 22 milijonov uporabnikov plačljive televizije, kakor tudi podružnice v 25 državah, v Severni, Srednji in Južni Ameriki in Evropi. Kot del América Móvil, imajo tudi koristi od ekonomije obsega in moči globalne korporacije, ki jim daje prednosti in sinergije na področjih, kot so razvoj izdelkov, tehnologije in pri javnih naročilih. V tabeli 13 so prikazani pomembnejši kazalniki poslovanja Skupine Telekom Austria.

Tabela 13: Pomembnejši kazalniki poslovanja Skupine Telekom Austria

V tisoč evrih/ v %	2015	2014	Ind 15/14
Čisti prihodki od prodaje	4.027	4.018	100
% generiranih v tujini	38	39	-
EBITDA z efekti prestrukturiranja	1.372	851	161
EBITDA	1.373	1.286	107
EBITDA-marža - EBITDA/čisti prihodki od prodaje	34	32	-
EBIT	417	-184	-
Donosnost prodaje - EBIT/čisti prihodki od prodaje	0,1	0,0	-
Čisti poslovni izid	393	-185	-
Sredstva	8.305	8.316	100
Kapital	2.426	2.218	109
Donosnost kapitala	16,90	-10,10	-
Donosnost sredstev (RDA) v %	5	-2	-
Neto finančni dolg	2.676	2.693	99
NFD/EBITDA	1,9	2,1	-
Investicije v osnovna sredstva (CAPEX)	780	757	103

se nadaljuje

Tabela 13: Pomembnejši kazalniki poslovanja Skupine Telekom Austria (nad.)

V tisoč evrih/ v %	2015	2014	Ind 15/14
EBITDA – CAPEX	593	529	112
Delež EBITDA - CAPEX v EBITDA (Cash Margin)	0,6	0,6	-
Število zaposlenih po stanju na dan	17.673	16.240	109
Delež naložb v poslovnih prihodkih	0,2	0,2	-

Vir: Telekom Austria Group, Results for the Full Year 2015, 2016a.

V tabeli 14 so osnovni podatki o poslovanju le avstrijskega dela Skupine Telekom Austria – Operaterja A1, ki je primerljiv Telekomu Slovenije, obe podjetji sta največji v skupinah in obe ponujata fiksne in mobilne storitve.

Tabela 14: Osnovni podatki poslovanja A1 v letih 2015 in 2014

A1, Austria v milijonih evrov	2015	2014	Ind 15/14
Čisti prihodki od prodaje	2.526,7	2.472,0	102
EBITDA	886,3	755,4	117
EBITDA-marža v %	35,1	30,6	115
EBIT	418,1	157,2	266
Investicije v osnovna sredstva (CAPEX)	452,4	398,7	113

Vir: Telekom Austria Group, Results for the Full Year 2015, 2016a.

6.1.4 Deutsche Telekom

Skupina Deutsche Telekom ima podjetja po celem svetu, matično v Nemčiji, so pa prisotni še v ZDA, Grčiji, Madžarski, Nizozemski, Avstriji, Hrvaški in drugih. Imajo 156 milijonov mobilnih uporabnikov, od tega 63 milijonov v Ameriki, 40 v Nemčiji in 52 v preostalih evropskih državah. Imajo 29 milijonov uporabnikov fiksne telefonije ter 18 milijonov širokopasovnih uporabnikov, zaposlenih je 226 milijonov ljudi. Prikaz finančnih podatkov je v tabeli 15.

Tabela 15: Finančni podatki skupine Deutsche Telekom

V milijardah evrov	2015	2014	Ind 15/14
Čisti prihodki od prodaje	69,2	62,7	110
EBITDA	18,4	17,8	103
EBITDA-marža - EBITDA/čisti prihodki od prodaje v %	29,0	28,0	103
EBIT	7,0	7,2	97

se nadaljuje

Tabela 15: Finančni podatki skupine Deutsche Telekom (nad.)

V milijardah evrov	2015	2014	Ind 15/14
Čisti poslovni izid	3,3	2,9	114
Sredstva	143,9	129,4	111
Kapital	38,2	34,1	112
Razmerje med kapitalom in sredstvi (Equity Ratio) v %	27,0	26,0	101
Neto finančni dolg	47,6	42,5	112
NFD/EBITDA	2,4	2,4	100
Število zaposlenih v 000	226,0	228,0	99

Vir: Deutsche Telekom Group, Annual report 2015, 2016.

Skupina Deutsche Telekom je v letu 2015 plačala za licence za mobilno tehnologijo 3,8 milijarde evrov, leto prej pa 2,3 milijarde evrov.

6.2 Prihodki, uporabniki, število zaposlenih

V tabeli 16 prikazujem število uporabnikov mobilne telefonije na slovenskem trgu. V tabeli 17 so prikazani naročniki, v tabeli 18 pa predplačniki.

Tabela 16: Število aktivnih uporabnikov mobilne telefonije v tisoč

Operater	2015/4. kvartal	2014/4. kvartal	Ind 15/14
Telekom Slovenije	1.089,8	1.125,8	97
Si.mobil	708,5	681,5	104
Telemach Mobil	315,4	295,4	107
Debitel	89,4	90,7	99
T-2	77,7	65,1	119
Izi mobil	56,5	55,8	101
Telemach	16,5	14,0	118
Skupaj	2.353,8	2.326,0	101

Viri: Si.mobil, Letno poročilo 2014, 2015; Telekom Slovenije d.d., Letno poročilo 2015, 2016; Tušmobil, Letno poročilo 2014, 2015; AKOS, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2015, 2016.

Tabela 17: Število naročnikov mobilne telefonije v tisoč

Operater	2015/4. kvartal	2014/4. kvartal	Ind 15/14
Telekom Slovenije	799,5	815,1	98

se nadaljuje

Tabela 17: Število naročnikov mobilne telefonije v tisoč (nad.)

Operater	2015/4. kvartal	2014/4. kvartal	Ind 15/14
Si.mobil	570,3	541,1	105
Telemach Mobil	223,9	191,8	117
Debitel	87,1	85,6	102
T-2	78,2	65,1	120
Telemach	16,0	13,7	117
Skupaj	1.776,8	1.712,4	104

Viri: Si.mobil, Letno poročilo 2014, 2015; Telekom Slovenije d.d., Letno poročilo 2015, 2016; Tušmobil, Letno poročilo 2014, 2015; AKOS, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2015, 2016.

Tabela 18: Število predplačnikov mobilne telefonije v tisoč

Operater	2015/4. kvartal	2014/4. kvartal	Ind 15/14
Telekom Slovenije	290,2	310,2	94
Si.mobil	138,2	140,4	98
Telemach Mobil	90,2	102,4	88
Izi mobil	55,5	55,2	101
Debitel	4,0	4,9	82
Skupaj	578,1	613,1	94

Viri: Si.mobil, Letno poročilo 2014, 2015; AKOS, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2015, 2016.

Konec leta 2015 je število Telekomovih uporabnikov padlo pod 1.100.000, še vedno pa ima Telekom enega največjih tržnih deležev prvotnih operaterjev po svetu. Število naročnikov je konec leta padlo za 15.600, število predplačnikov pa za 20.000 v primerjavi s koncem preteklega leta. V zadnjih letih je Telemach najhitreje rastoči operater na mobilnem trgu v Sloveniji.

Glede na to, da sem za Telekom pripravil izračune na podlagi podatkov za leto 2013 in jih tudi prikazal, sem tudi za primerljiva podjetja pripravil podatke od let 2013 do 2015. Tržni delež Si.mobila se v obravnavanih letih giblje okoli 30 %, kljub temu, da jim število uporabnikov vsako leto zraste. Raste število naročnikov, število predplačnikov pada. ARPU pada zaradi agresivnega pridobivanja novih naročnikov preko nižanja cen storitev. Si.mobilovi uporabniški podatki po letih so prikazani v tabeli 19.

Tabela 19: Si.mobil uporabniški podatki po letih

Si.mobil	2015	2014	2013	Ind 15/14
Tržni delež	29,9	29,2	30,0	102
Penetracija	113,7	111,8	108,5	102
Naročniki v tisoč	570,3	541,0	529,5	105
Predplačniki v tisoč	138,2	140,5	149,7	98
Skupaj uporabnikov mobilnih komunikacij v tisoč	708,5	681,5	679,2	104
Uporabniki mobilnega broadbanda v tisoč	35,7	24,3	20,8	147
ARPU naročniki	19,3	22,9	24,1	84
ARPU predplačniki	4,2	5,0	5,7	83
ARPU skupaj	16,3	19,1	19,9	85
Minute zaračunane/uporabnika (MOU)	186,6	190,3	183,8	98

Vir: Telekom Austria Group, Results for the Full Year 2015, 2016a; Telekom Austria Group, Results for the Full Year 2014, 2015.

V tabeli 20 prikazujem uporabniške podatke in deleže za A1 Telekom Austria. Tržni delež z leti pada, tako kot vsem prvotnim operaterjem po svetu. Število uporabnikov mobilne telefonije se znižuje, ampak z manjšo intenzivnostjo kot tržni delež, saj se povečuje penetracija. Skupni ARPU se postopoma znižuje, predvsem na račun padca predplačniškega. Število odhodnih minut rahlo pada, medtem ko število poslanih sporočil pada letno za približno 20 %. Število uporabnikov mobilnega broadbanda se manjša, se pa na drugi strani povečuje uporaba prenosa podatkov preko mobilnih telefonov, kot napoveduje večina analitskih podjetij.

Tabela 20: A1 uporabniški podatki po letih

A1 Telekom Austria	2015	2014	2013	Ind 15/14
Tržni delež v %	39,49	41,14	42,57	96
Penetracija v %	161,23	155,07	158,13	104
Naročniki	3727,82	3807,71	3967,95	98
Predplačniki	1726,90	1616,37	1746,59	107
Skupaj uporabnikov mobilnih komunikacij	5454,72	5424,07	5714,54	101
ARPU naročniki	20,84	20,95	20,91	99
ARPU predplačniki	4,81	5,15	5,35	93
ARPU skupaj	15,94	16,16	16,08	99
ARPU relevantni prihodki	1032,03	1075,35	1118,95	96
Delež zaključevanja klicev (v %) (IC)	4,83	5,12	8,99	94
Minute zaračunane/uporabnika (MOU)	135,8	139,0	141,8	98

se nadaljuje

Tabela 20: A1 uporabniški podatki po letih (nad.)

A1 Telekom Austria	2015	2014	2013	Ind 15/14
Število SMS v mio	1.354,6	1.652,0	2.296,5	82
Uporabniki mobilnega broabanda v tisoč	663,1	714,9	816,4	93

Vir: Telekom Austria Group, TAG Annual report 2015, 2016b.

V tabeli 21 je nekaj osnovnih podatkov o uporabnikih konec zadnjih dveh let ter o ARPU, skupnem in razdeljenem na naročnike in predplačnike za Deutsche Telekom. Naročniški ARPU rahlo pada ob malem povečanju števila uporabnikov.

Tabela 21: Deutsche Telekom uporabniški podatki po letih

Deutsche Telekom	2015	2014	Ind 15/14
Uporabniki v tisoč	39.733	39.281	101
ARPU naročniki	22	23	96
ARPU predplačniki	3	3	100
ARPU skupaj	14	14	100

Vir: Deutsche Telekom Group, Annual report 2015, 2016.

6.3 Primerjave

Pripravil sem primerjave Telekoma s konkurenco na treh različnih nivojih. V tabeli 22 je narejena primerjava mobilnih prihodkov (ARPU) in tržnih deležev, sledi primerjava prihodkov od fiksnih in mobilnih storitev absolutno in na zaposlenega Telekoma Slovenije s Telekomom Austria v tabeli 23. Tretji prikaz v tabeli 24 je na nivoju celotne skupine Telekom Slovenije in za primerjavo sem vzel skupini Telekom Austria in Deutsche Telekom. Ravno tako primerjam prihodke na več nivojih absolutno in na zaposlenega.

Tabela 22: Mobilni ARPU in tržni delež

	ARPU		Tržni delež	
Mobilni operater	2015	2014	2015	2014
Telekom Slovenije	15,5	16,3	46,3	48,4
Si.mobil (TAG)	16,3	19,1	29,9	29,2
Telemach	np	np	14,1	13,3
A1 (Avstrija TAG)	15,9	16,2	39,5	41,1
Telekom (Deutsche Telekom)	14,0	14,0	32,7	32,5
Mobitel (Bolgarija TAG)	5,5	6,1	38,8	37,6
Vipnet (Hrvaška TAG)	11,3	11,1	36,0	36,0

se nadaljuje

Tabela 22: Mobilni ARPU in tržni delež (nad.)

	ARPU		Tržni delež	
Mobilni operater	2015	2014	2015	2014
Evropa	14,3	14,5		
Svet	9,1	np		

Vir: Telekom Austria Group, Results for the Full Year 2015, 2016a; Deutsche Telekom Group, Annual report 2015, 2016; Telekom Slovenije d.d., Letno poročilo 2015, 2016; GSM Association, Mobile economy 2016, 2016b; Canadian Media Concentration Research project, Pregled ARPU po državah 2013 (b.l.), The Digital Economy & Society Index, 2016.

Telekom Slovenije se tako kot tudi drugi primerljivi operaterji in celotna panoga sooča s padanjem prihodka na uporabnika. V letu 2015 je znašal 15,5 evra na uporabnika na mesec, kar je 0,8 evra manj kot leto prej oziroma 4,4 % manj. V primerjavi s Si.mobilom je Telekomov padec v letu 2015 glede na leto prej majhen, se pa ta sprememba odraža na uporabniškem delu, kjer je Telekom zgubil v tem času 2,1 % tržnega deleža. Si.mobilov ARPU je upadel za 14,8 %, oziroma 2,8 evra na uporabnika na mesec, je pa v tem času pridobil 27.000 uporabnikov, Telekom jih je zgubil 35.800, Telemach jih je pridobil 22.500. Lahko sklepam, da sta Si.mobil in Tušmobil z agresivno cenovno politiko napadla uporabnike Telekoma Slovenije na račun nižjega ARPU s ciljem povečati tržni delež. Slovenski ARPU je kljub padcu še malo višji od nemškega in avstrijskega. Nemški Telekom in avstrijski A1 uspevata ohranjati ARPU na nivoju iz leta 2013, v Avstriji rahlo pada le zaradi padca predplačniškega prihodka na uporabnika, ima pa A1 nadpovprečen ARPU na avstrijskem trgu (Telekom Austria Group, 2016a; Deutsche Telekom Group, 2016; Telekom Slovenije d.d., 2016; GSM Association, 2016b; Canadian Media Concentration Research project (b.l.); The Digital Economy & Society Index, 2016).

V primerjavi s povprečjem EU je slovenski ARPU nad njim, ampak se mu bliža glede na ostro konkurenco in boj za tržni delež. Svetovni ARPU je razmeroma nizek, na račun nizkih prihodkov operaterjev v manj razvitih državah. Največji ARPU dosega Kanada in ZDA – približno 2,5 kratnik evropskega povprečja, cca 40 evrov (45 USD) na uporabnika na mesec v letu 2015 (ARPU Deutsche Telekom, 2016).

Tabela 23: Primerjava konvergenčnih operaterjev

V milijonih evrov	Leto	Telekom Slovenije	Telekom Austria
Prihodki	2015	634,1	2.526,7
	2014	643,1	2.452,2
EBITDA marža	2015	26,2	35,1
	2014	19,6	30,6

se nadaljuje

Tabela 23: Primerjava konvergenčnih operaterjev (nad.)

V milijonih evrov	Leto	Telekom Slovenije	Telekom Austria
EBITDA	2015	166,3	885,9
	2014	126,0	665,8
Zaposleni	2015	2.543,0	8.512,0
	2014	2.749,0	8.635,0
EBITDA /zaposlenega v tisoč evrih	2015	65,4	104,1
	2014	45,8	77,1

Vir: Telekom Austria Group, Results for the Full Year 2015, 2016a; Telekom Slovenije d.d., Letno poročilo 2015, 2016.

Telekom Slovenije ima nižjo EBITDA maržo ter nižje prihodke na zaposlenega v primerjavi s Telekomom Austria. Telekom Slovenije že znižuje število zaposlenih, v iz leta 2014 na 2015 za 206 oz 7,5 %, zniževanje naj bi se nadaljevalo tudi v naslednjih letih (Tekavec, 2015). S tem bo podjetje zmanjšalo stroške in bo po kazalnikih na zaposlenega bolj primerljivo s Telekomom Austria. Tudi Telekom Austria je znižal število zaposlenih za 1,2 % v letu 2015. EBITDA kazalnik je zelo popularen v telekomunikacijah kot tudi v drugih panogah, ki potrebujejo veliko investicij. Ker so investicije v telekomunikacijah visoke, zaradi drage opreme in licenc, so le te amortizirane preko več let in amortizacija je upoštevana v čistem dobičku iz poslovanja. EBITDA izvzame iz celostne slike potencialno moteče dejavnike kot je amortizacija.

Tabela 24: Primerjava telekomunikacijskih skupin

V milijonih evrov	Leto	Telekom Slovenije	Telekom Austria	Deutsche Telekom
Prihodki	2015	729,5	4.026,6	69.228,0
	2014	756,5	4.018,0	62.658,0
EBITDA marža	2015	27,5	34,1	28,8
	2014	22,5	32,0	28,0
EBITDA	2015	200,8	1.372,6	18.400,0
	2014	170,1	1.286,1	17.800,0
Zaposleni v tisočih	2015	3,8	17,7	226,0
	2014	4,4	16,2	228,0
EBITDA /zaposlenega v tisoč evrih	2015	52.790	77.666	81.416
	2014	38.378	79.193	78.070

Vir: Telekom Austria Group, Results for the Full Year 2015, 2016a; Deutsche Telekom Group, Annual report 2015, 2016; Telekom Slovenije d.d., Letno poročilo 2015, 2016.

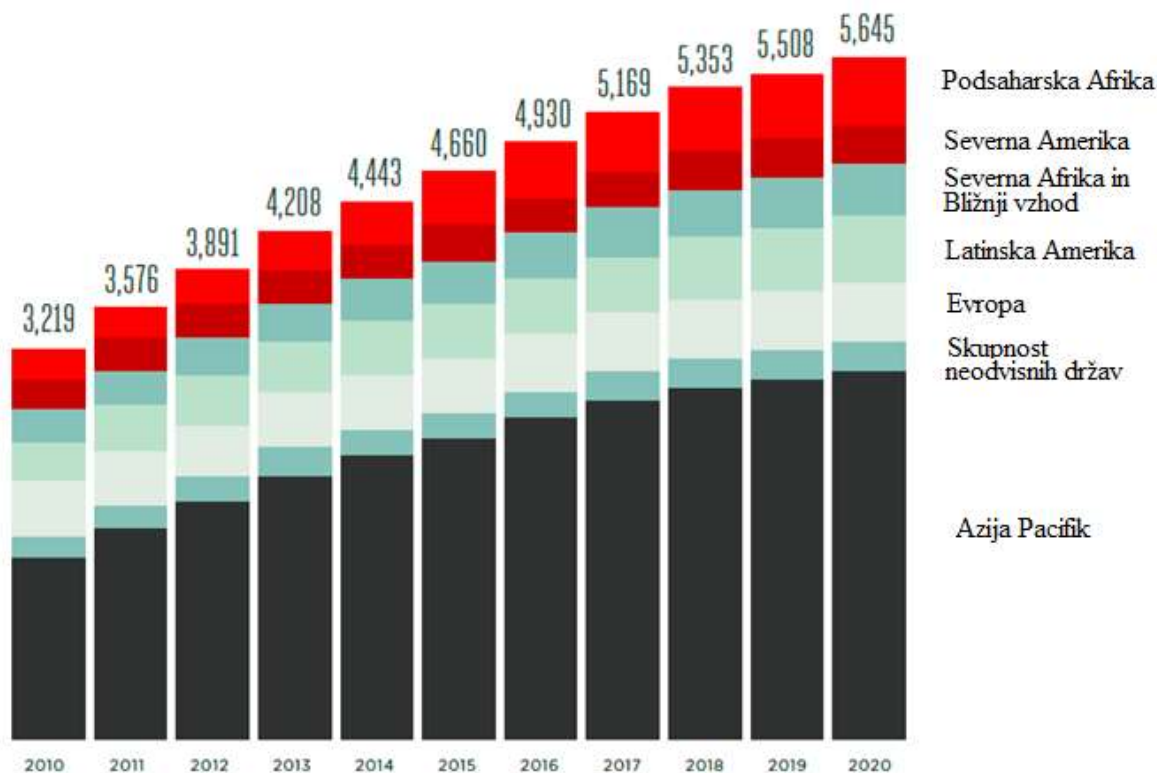
V primerjavi s Telekomom Slovenije ima Telekom Austria 3x več zaposlenih, 4x več prihodkov in 5x več EBITDA. Telekom Austria in Deutsche Telekom se uspešno borita z novimi tehnologijami in izzivi, saj jima je uspelo povečati prihodke in EBITDA v letu 2015 glede na leto prej. Po zgornjih podatkih se vidi kakšen malček je skupina Telekom Slovenije proti Deutsche Telekom, ima 1,7 % zaposlenih nemške skupine in 1 % njihovih prihodkov in EBITDA. Primerljivi kazalnik EBITDA na zaposlenega je pod nivojem obeh tujih operaterjev, se pa dviguje.

7 TRENDI V PANOGI IN KAKO SE TELEKOM SLOVENIJE SOOČA Z NJIMI

7.1 Trendi

Panoga naj bi še rasla navkljub upočasnitvi hitrosti rasti, operaterji bodo morali iskati nove priložnosti ob saturaciji mobilnega trga. GSMA je ugotovil, da je v zadnjih 5 letih mobilna industrija pridobila novih 1,4 milijarde uporabnikov. Zdaj že 63 % zemljanov izkorišča gospodarske priložnosti, ki jih mobilna povezljivost prinaša. Konec leta 2015 je 4,7 milijarde ljudi uporabljalo 7,3 milijarde SIM kartic brez upoštevanih M2M kartic. Prikaz po letih je na sliki 1.

Slika 1: Naročniki po regijah z deleži Azije, Evrope v milijonih



Vir: GSM Association, Mobile economy 2016, 2016b.

Mobilni trg še raste, ampak z manjšo intenzivnostjo kot v preteklih letih. Po hitri rasti od leta 2010 dalje se bo število uporabnikov mobilne telefonije povečevalo z nižjo stopnjo rasti od leta 2016 dalje, za 1 milijardo do leta 2020. To predstavlja sestavljeno letno stopnjo rasti (CAGR – angl. *Compound Annual Growth Rate*) 4,0 %, v primerjavi z 7,7 % med leti 2010 in 2015. Do leta 2020 bodo skoraj tri četrtine svetovnega prebivalstva imele mobilno naročnino, s približno 1 milijardo novih uporabnikov v tem obdobju. Številni trgi se približujejo točki nasičenosti, saj se na razvitih že dosega 90 % pokritost prebivalcev, ki uporabljajo mobilne komunikacije, kar pomeni, da je velika večina potencialnih uporabnikov že naročnik mobilnih storitev. Najbolj naj bi rasli trgi v Aziji, še posebej v Indiji in na Kitajskem (GSM Association, 2015).

V teh zasičenih trgih morajo operaterji ugotoviti, kako bodo ob upočasneni rasti naročnikov monetizirali rastoči mobilni ekosistem z razširitvijo svojih poslovnih modelov in z vlaganjem v nove tehnologije in storitve omrežja. Zadnja raziskava trga mobilne telefonije je bila izvedena v 54 državah po vsem svetu, kar predstavlja 3,8 milijarde naročnikov - ali več kot 80 % svetovnih uporabnikov. Ugotovljeno je bilo, da je pred nami tehnološka migracija z naslednjimi ključnimi točkami:

- Mobilni broadband pridobiva prevladujoč položaj.
- Vpeljava LTE omrežja se nadaljuje.
- Frekvenčni spekter, ki omogoča 4G omrežja in pokritost se povečuje.
- Pametni telefoni se cenijo in s tem postajajo dostopni tudi v manj razvitih državah.
- Rast količine prenosa podatkov

Prenos podatkov naj bi zelo rasel v prihodnosti. Kazalnik CAGR v naslednjih 5 letih (2016 – 2020) naj bi znašal 49 %. Naraščajoče število pametnih telefonov in drugih naprednih naprav povečuje uporabo data intenzivnih aplikacij, zlasti pretakanje video vsebin (angl. *video streaming*) preko mobilnega omrežja. To je povzročilo eksplozijo količine prenosa podatkov s predvidenim sedemkratnim povečanjem količin v naslednjih petih letih, poraba se bo približala 40 EB na mesec do leta 2020. To pomeni 7GB prenosa podatkov na uporabnika na mesec. Trenutno povprečni uporabnik s Severne Amerike troši 4,4GB date na mesec, Evropejec pa 1,8, do leta 2020 naj bi se poraba močno povečala, prvi naj bi trošili 22GB podatkov na mesec v Evropi pa 12GB podatkov na mesec po oceni GSMA.

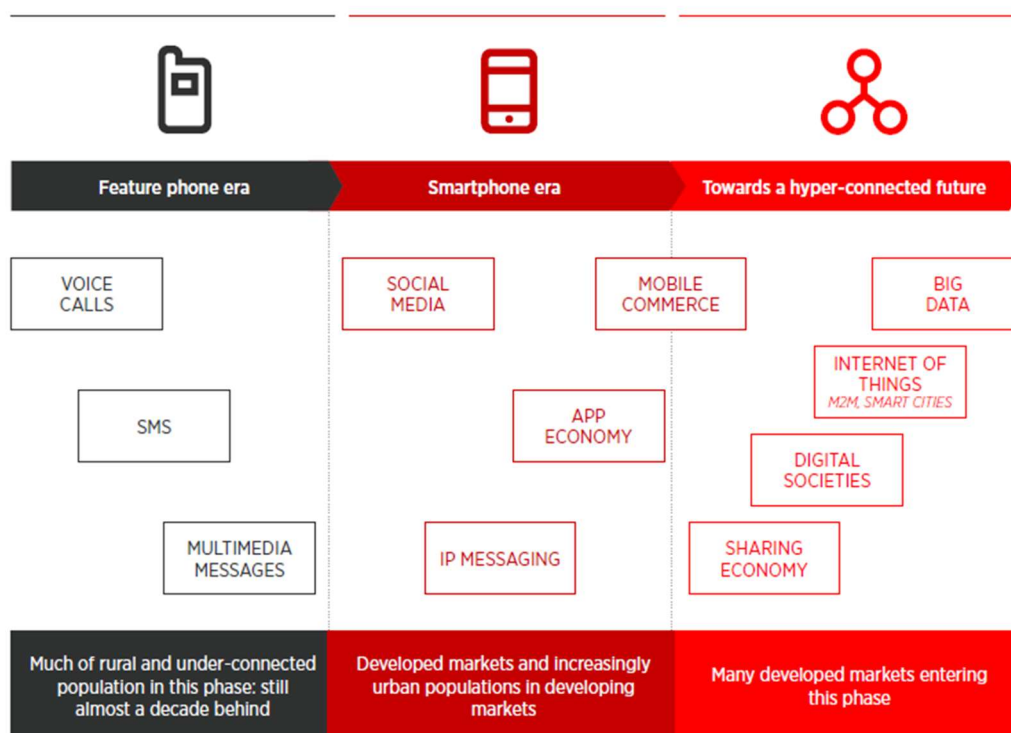
Skupni prihodki mobilnih komunikacij so v letu 2015 dosegli 1 bilijon dolarjev (milijon milijonov), kar je za 1,8 % več kot v letu 2014. Mobilni operaterji na trgih po vsem svetu že kažejo znake, da se lahko monetizira rast podatkovnega prometa. To je ključnega pomena v času, ko so prihodki od bolj tradicionalnih storitev pod pritiskom in operaterji morajo veliko investirati v nove tehnologije.

Mobilni operaterji dodajajo v svoje pakete video in avdio streaming aplikacije v povezavi z napravami, ki omogočajo 4G/LTE tehnologijo. V Evropi operater Vodafone ponuja Netflix in Spotify Premium brez doplačila v svojih paketih, in s tem na jasn način spodbuja stranke, da povečajo porabo podatkov. V ZDA je Verizon nedavno začel ponujati posebno mobilno video storitev (mobile – first video service) in podpisal večletno pogodbo s podjetjem Vice Media za zagotavljanje vsebin za to storitev. AT & T je prav tako začel ponujati DirecTV video vsebine mobilnim naročnikom nekaterih svojih plačljivih TV paketov.

Trg mobilne telefonije se pripravlja na investiranje v peto generacijo mobilnega omrežja. Po letu 2008 so zaradi krize investicije v omrežje padle, po letu 2010 so ponovno narasle zaradi potreb po hitrejšem prenosu podatkov, v zadnjih petih letih na svetovni ravni preko 780 milijard evrov. V letu 2015 se je trend obrnil, investicije so rahlo padle. Največ investicij je bilo na razvijajočih se trgih v Aziji in latinski Ameriki. Na Kitajskem in v Braziliji je bila dvoštevlična odstotna rast investicij v letih 2010 do 2015. Glede na napovedi, naj bi investicije rahlo padale do leta 2020 na koncu dekade naj bi se trend ponovno obrnil navzgor. V obdobju 2016 - 2020 naj bi padale za 1,5 % na leto.

Slika 2 prikazuje razvoj mobilne telefonije. Navadni mobilni telefoni so omogočali le govor in sporočanje, pametni telefoni z dostopom do interneta in socialnih omrežij ter uporabo aplikacij so pomenili velik korak naprej, zdaj pa se začenja povezana digitalna prihodnost.

Slika 2: Evolucija mobilne industrije



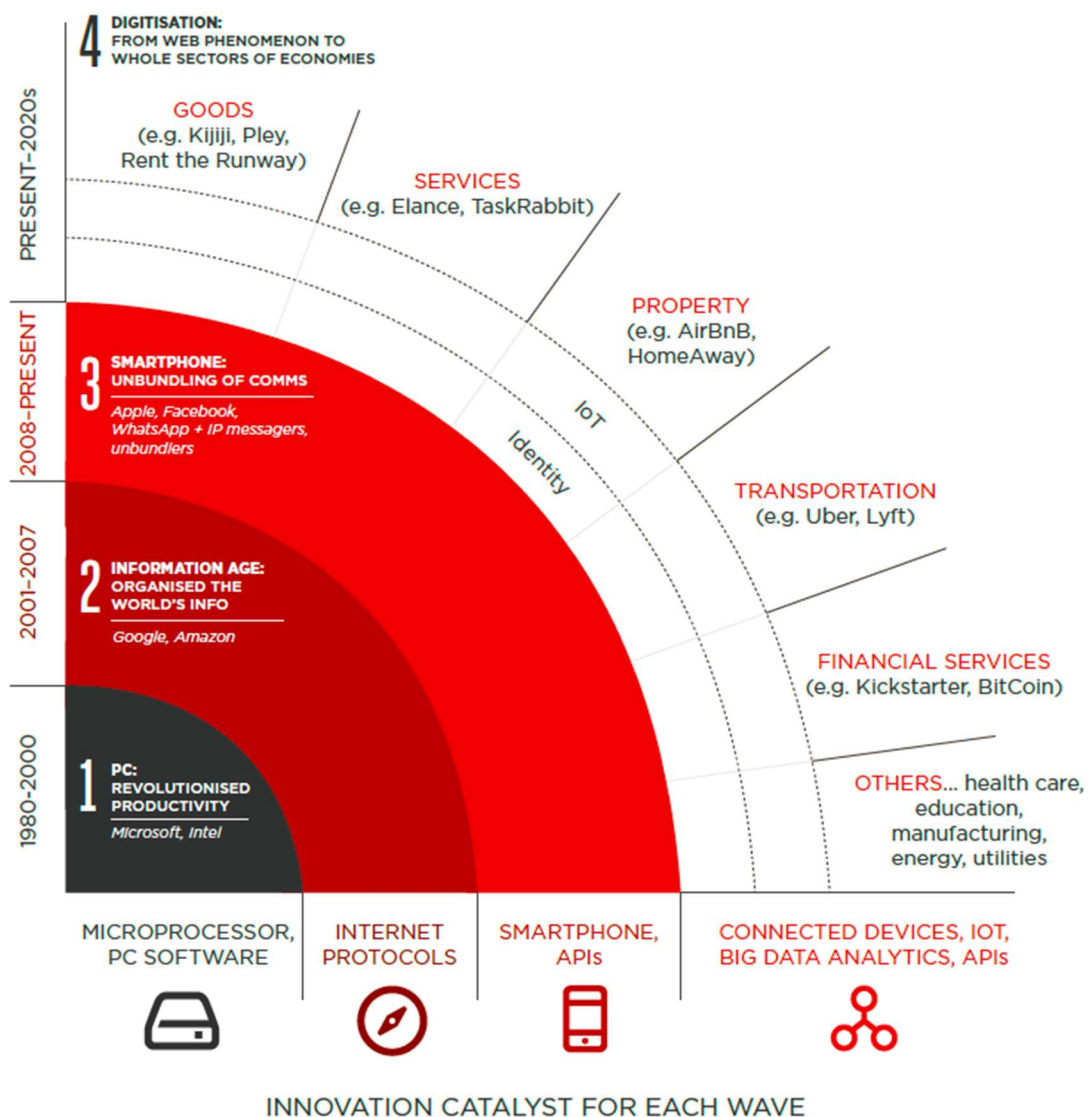
Vir: GSM Association, Mobile economy 2016, 2016b.

Mobilna industrija prinaša rast in službe. V letu 2015 je mobilna tehnologija ustvarila 3,1 bilijona dolarjev dodane vrednosti, kar pomeni, da je ustvarila prispevek k globalnem bruto proizvodu v višini 4,2 %.

Leta 2015 so mobilni operaterji in mobilni ekosistem neposredno zaposlovali skoraj 17 milijonov ljudi po vsem svetu. V svetovnem merilu se ocenjuje, da je mobilni sektor dal prispevek k javnim sredstvom v višini 430 milijard dolarjev v letu 2015.

Na sliki 3 je prikaz razvoja digitalizacije od leta 1980 dalje, ko se je z uporabo osebnih računalnikov povečevala produktivnost, z letom 2000 se je začela informacijska doba, od leta 2008 dalje pa obdobje pametnih telefonov. Zdaj prehajamo v digitalno povezano obdobje.

Slika 3: Digitalizacija



Vir: GSM Association, Mobile economy 2016, 2016b.

Mobilna tehnologija je že dominantna platforma za dostop do interneta po vsem svetu, še posebej tam, kjer ni možna fiksna povezava. Število uporabnikov, ki dostopa na internet preko mobilne naprave, se je v nerazvitem svetu povečalo iz 870 milijonov v 2010 na 2,5 milijarde na koncu leta 2015. Penetracija mobilnega interneta je dosegla 3 kratno rast v tem obdobju in dosega 40 % populacije. V naslednjih 5 letih naj bi še dodatnih 1,3 milijarde ljudi pridobilo mobilni dostop do interneta, skupno 3,8 milijarde – kar pomeni cca 60 % ljudi v nerazvitem svetu, na drugi strani 40 % ljudi še ne bo imelo dostopa do interneta.

Digitalna konvergenca prinaša prednosti uporabnikom, hkrati pa odpira regulatorne spremembe. Ob hitrih spremembah v tehnologiji in ekonomiji se meje med trgi in regulatornimi režimi brišejo. Rezultat je regulatorna negotovost za uporabnike in podjetja v kompleksnem in dinamičnem digitalnem ekosistemu (GSM Association, 2016b).

7.2 Plan Skupine Telekom Slovenije

Skupina Telekom Slovenije posluje na trgih, kjer je značilna visoka stopnja konkurenčnosti in visoka zasičenost, zaradi česar je vse težje pridobivati nove uporabnike. Uporabniki so vse bolj cenovno občutljivi, na drugi strani pa zahtevajo vedno bolj kakovostne storitve. Upadanje prihodkov osnovnih telekomunikacijskih storitev se bo še posebej poznalo prvotnim operaterjem, kot je Telekom Slovenije. Padali bodo tudi tržni deleži. V strateškem poslovnem načrtu do leta 2020 je planirano obvladovanje padanja prihodkov in tržnih deležev ter nadaljnji razvoj podjetja in Skupine Telekom Slovenije. Strategija naj bi se uresničevala postopoma v treh korakih. V prvem obdobju se bo inoviralo in razvijalo osnovno dejavnost, v drugem bo osredotočanje na digitalizacijo, v tretjem pa se bo ustvarjalo vrednost iz preteklih obdobj (Telekom Slovenije d.d., 2015).

Enostavna in razpršena uporaba telekomunikacijskih storitev uporabnikom ni več dovolj. Ti si želijo bolj napredno uporabo preko celovitih rešitev. Trend je usmerjen v rešitve Over The Top (OTT) in IPTV – kot nadgradnjo običajnih telekomunikacijskih in TV rešitev, ki bodo omogočale iste storitve na več napravah in bodo z večanjem uporabnosti in dodane vrednosti ponujale več.

Poenostavil se bo portfelj plačljive TV. S povečevanjem zahtev po dostopu do vsebin od kjerkoli in kadarkoli in rastjo linearnih in nelinearnih kanalov se v tem segmentu odpirajo nove možnosti. Navade gledanja televizije se spreminjajo od skupnega družinskega gledanja k zasebnemu posameznem gledanju kažejo trendi. Zato se povečuje ponudba posamezniku prilagojenih vsebin z ogledi nazaj in priporočilnimi sistemi. Telekom ima tudi svoje – TVIN, ogled nazaj, Daljinec...

Vse večja želja in potreba po udobju ter predvsem enostavnosti uporabe storitev in aplikacij je in s tem nastaja potreba po enotnem okolju in združevanju le-teh. Uporabnik lahko sedaj

zaznava in spremlja (connected home) ter z nadgradnjo storitev/aplikacij le te tudi upravlja znotraj svojega doma (smart home). Omogočeno mu je, da spremlja in upravlja porabo električne energije, spremlja vremenske razmere, nadzoruje gibanje ipd. S temi prijemi tudi v Telekomu Slovenija razvijajo rešitve, ki uporabniku omogočajo nadzor svojega doma in okolja z enostavno uporabo naprav v gospodinjstvu.

Panoga IKT je imela v letu 2014 visoko rast aktivnosti na področju mobilne telefonije ter brezžičnega prenosa podatkov. V temu letu je le ta ustvarila kar 25 % svetovnega internetnega podatkovnega prometa. Hkrati se je na široko vzpostavljalo LTE – omrežje po vsem svetu, tako, da ga je nudilo že 331 operaterjev v 112 državah sveta. Imeli so 131 % letno rast in čez 380 milijonov uporabnikov. Telekom Slovenije je sledil svetovnemu trendu z intenzivnim razvojem omrežja LTE.

Socialni družbeni mediji vsekakor veliko pripomorejo pri razvoju IKT – panoge, kajti le ti mediji prispevajo največ k globalnem pretoku podatkov. Rezultat rasti podatkovnega prometa je, da so se uvedla nova analitična orodja, ki ponujajo dodatno vrednost na raznih področjih uporabe, npr mobilno bančništvo, zdravje, zvok (Google voice search, Zephyr, OpenGov...). Za sprejemanje informacij je uporabnik največkrat uporabil mobilne telefone, prenosne računalnike in tablice.

Slovenski trg IKT-storitev doživlja korenite spremembe v poslovanju za velike poslovne uporabnike in sisteme. Zaradi pomanjkanja investicijskih sredstev postajajo velike transakcije redkost in tako omogočajo delovanje alternativnim modelom ponudnikov IKT-storitev. Veliko število manjših transakcij je zamenjalo malo število velikih. Svetovno vodilne analitične hiše napovedujejo, da bo IKT industrija doživljala porast. Posledično veliki telekomunikacijski operaterji iščejo z dodatno ponudbo storitev način, da bodo lahko nadoknadili upad prihodkov, katerega doživljajo pri zagotavljanju osnovnih telekomunikacijskih storitev. V tem segmentu so trendi, da se poveča povpraševanje po IKT-storitvah, ki povečujejo učinkovitost in fleksibilnost procesov. To so storitve Mobilna blagajna, Office 365, MSP, itd.. Optimizacija stroškov je privedla velika in mala podjetja, da se odločajo, da bodo zunaj najele IKT-infrastrukturo in hkrati tudi upravljanje le-te. Slovenski trg IKT-storitev bo po napovedih hiše Arthur D. Little v naslednjih 4 letih rasel za 1 % letno. IT storitve bodo predstavljale več kot polovico trga IKT, ker bodo po napovedih zrastle za 4 %. Tudi drugi segmenti IT storitev (npr. oblak) bodo doživeli razcvet in letno rast več kot 10 %.

Kot kažejo napovedi podjetja IDC, bo v prihodnosti kar 90 % vseh storitev IoT (angl. *Internet of Things* - internet stvari) gostovalo pri ponudnikih rešitev v oblaku. Telekomunikacijski operaterji bodo te rešitve ponujali preko svoje IKT-infrastrukture z utečenimi varnostnimi protokoli. IoT se čedalje bolj pojavlja tudi na področju povezovanja

in upravljanja domačih naprav ter priganja ponudnike, da najdejo interoperabilne rešitve za rast trga.

Standardizacija eSIM-kartice (elektronska SIM-kartica), ki se vgradi v napravo že med proizvodnjo, predstavlja priložnost telekomunikacijskim operaterjem, da hkrati ponudijo dodatne storitve. GSMA že predvideva uporabo t.i. eSIM-kartice na področju logistike, e-zdravja, pametnih omrežij, industrijske avtomatizacije itd. Apple je že predstavil industrijsko vgrajeno t.i. soft SIM-kartico v novih iPhonih, čeprav imajo pri njih malce drugačen poslovni model. Te nove SIM kartice naj bi omogočale končnemu uporabniku spletni preklon med operaterji, ne da uporabnik menja SIM-kartico.

Mobilne sporočilne aplikacije prevzemajo promet vršen preko SMS-ov in postajajo vedno bolj pomembne pri prenosu sporočil. Aplikacija SnapChat, ki doseže 50 milijard sporočil dnevno ter WhatsApp z več kot 100 % letno rastjo uporabnikov in sporočil prevzemajo del prihodkov mobilnih operaterjev. Povezovanje Microsoftovega in IBM-ovega oblaka na področju računalništva bo prineslo koristi poslovnim uporabnikom. Tudi Apple in IBM sta napovedala povezovanje, ki bo namenjeno poslovnim uporabnikom iPadov ter poslovnih storitev IBM-a. Povezovanje računalniških velikanov oža prostor za druga manjša podjetja, ki ponujajo storitve v oblaku.

Telekomunikacijski operaterji si lahko obetajo zaslužek znotraj elektronskega brez kartičnega in brezgotovinskega poslovanja, saj je dostopnost mobilnih in vedno povezanih naprav vse večja. Večji svetovni operaterji že sodelujejo z bankami in mobilni telefon se spreminja v elektronsko denarnico. Tehnologijo NFC (angl. *Near Field Communication*), ki vse to omogoča, podpira vedno več mobilnih naprav.

Napoved svetovalne agencije Arthur D. Little za leto 2016 je stabilizacija prihodkov osnovnih telekomunikacijskih storitev v Zahodni Evropi, kljub padcu za 1,5 % v letu 2015. V letih 2017-2020 se pričakuje rast prihodkov v višini 0,6 % letno. Svetovalno analitska hiša Analysys Mason je napovedala, da bodo v Zahodni Evropi upadali telekomunikacijski prihodki še nadaljnja 4 leta, kot posledica zrelosti trga, padanja cen storitev ter večje konkurence. Zaradi močne konkurence naj bi padali prihodki v mobilni in fiksni telefoniji, kot tudi pri SMS in MMS sporočanju. Prenos podatkov preko mobilnega telefona in M2M (komunikacija med mobilnimi napravami) sta storitvi, ki bosta dosegali največjo rast. Nižjo rast bodo dosegali prihodki fiksnega širokopasovnega dostopa, prihodki mobilnega širokopasovnega dostopa in plačljiva TV.

Napoved ni optimistična tudi za srednjo in vzhodno Evropo, kjer napovedujejo zniževanje prihodkov do leta 2020. Povečevalo se bo število uporabnikov pametnih telefonov in večal se bo mobilni prenos podatkov. Zaradi konvergenčne paketne ponudbe se bo povečevala uporaba IPTV in fiksnega širokopasovnega dostopa.

Zaradi upočasnjevanja erozij cen in naraščanja prenosa podatkov, je predvideno izboljšanje prihodkov pri mobilnih storitvah, čeprav je zaradi konkurenčnega pritiska monetizacija le-tega na veliko trgih težko dosegljiva. Prihodki mobilnih storitev na prebivalca bodo dosegli dno med leti 2015-2016, kar naj bi znašalo 20-21 evrov na mesec. Kot so napovedali v svetovalni hiši Arthur D. Little, bodo po temu obdobju prihodki počasi začeli naraščati in bodo dolgoročno dosegli približno 22 evrov na mesec. Mobilni pogovori in SMS sporočila pri vsemu skupaj predstavljajo le manjši delež prihodkov saj vztrajno naraščajo prihodki od prenosa podatkov in le ti bodo v letu 2017 končno vplivali na rast prihodkov celotnih storitev. Za Slovenijo je Analysys Mason napovedal, da bodo prihodki padali na fiksnem in mobilnem segmentu, trg fiksnih storitev v manjši meri kot trg mobilnih storitev.

Mobilni širokopasovni dostop do interneta (angl *MBB Mobile Broadband*) dosega največjo rast na trgu širokopasovnih storitev. Danes se ta ne uporablja kot zamenjava za fiksni dostop, temveč kot bolj fleksibilen dodatni dostop od kjerkoli. Največkrat se uporablja preko pametnih telefonov, sledijo tablice in prenosniki. Leta 2014 je v EU 8,3 % gospodinjstev uporabljalo le mobilni širokopasovni dostop, v Sloveniji je ta delež 4,1 %.

Napovedi Analysys Mason so, da bodo do konca 2016 povezave LTE v zahodni Evropi prevladale nad 3G. LTE povezave bodo generirale kar 56 % prihodkov vseh mobilnih storitev, do leta 2020 bo ta delež narasel na 80 %. Delež povezav LTE v vzhodni in srednji Evropi bo nižji kot v Sloveniji, predstavljal bo 62 % prihodkov mobilnih storitev. V Sloveniji se proda največ paketov z zakupljenim prenosom podatkov, sledijo navadni paketi z govornimi storitvami ter podatkovni paketi za dostop do mobilnega interneta s tablicami in prenosniki.

Trg fiksne telefonije v zahodni Evropi bo po napovedih Analysys Mason do leta 2020 upadal 1,1 % letno. Delež VoIP bo 49,7% fiksne telefonije (za primerjavo je bil ta delež v letu 2014 30 %), kar je posledica zamenjave dražje in starejše analogne tehnologije z digitalno. V Sloveniji je bil delež IP-tehnologije konec drugega četrtertletja 2015 68,4 %, delež klasične telefonije se še naprej niža in je znašal 31,6 % (isto obdobje). Napoved je tudi, da se bodo znižali prihodki fiksne telefonije v zasebnem in poslovnem segmentu. V poslovnem segmentu predvsem tam, kjer obstaja potreba po prehodu na mobilne in druge načine komunikacije. Delež prometa iz mobilnega omrežja in VoIP se povečuje, znižuje pa se delež fiksnega omrežja. Za Slovenijo je značilno, da je to gibanje še bolj izrazito, ker delež fiksnega omrežja predstavlja le še 13,8 %, mobilnega pa že 86,2 % (tretje četrtertletje 2015). Slovenija ima tretjo najnižjo penetracijo aktivnih uporabnikov mobilne tehnologije v mobilnem segmentu na prebivalstvo v EU in tako še veliko priložnosti za rast. V Sloveniji se penetracija vztrajno povečuje in je bila v tretjem četrtertletju 2015 113,9 %.

Zaradi nižanja prihodkov mobilnih storitev (-3,5 %) in fiksne telefonije (-8,2 %) je trgu telekomunikacije do konca leta 2016 napovedan upad prihodkov. Padec ne bo tako drastičen

zaradi rasti internetnih storitev (+3,2 %) plačljive televizije (4,3 %). Največji vpliv na zniževanje celotnih prihodkov bo imela mobilna telefonija (telefonija + SMS), ki bo padala zaradi regulacije in agresivne konkurence. Na drugi strani pa je pričakovati, da bo upad prihodkov upočasnen, zaradi milejše regulativne politike in rasti fiksnih širokopasovnih povezav.

V letu 2014 je bilo v Sloveniji 94 % populacije z mobilnim telefonskim dostopom, EU 28 92 %. Delež fiksnih telefonskih priključkov, ki pada, je bil 76 %, v EU je padel še bolj na 68 %. Delež prebivalstva z dostopom do interneta prek mobilnega telefona je bil 52 % - enak kot v EU 28. Dostop do širokopasovnega interneta je zaenkrat še višji 67 % (Telekom Slovenije d.d., 2016; Telekom Slovenije d.d., 2015).

SKLEP

V poslovnem okolju prihaja do hitrih sprememb, podjetja se morajo hitro in pravilno odzivati na te spremembe, da lahko preživijo. Potrebne so kakovostne in hitre informacije za doseganje uspešnosti poslovanja podjetja. Z računovodskimi in kontrolinškimi kazalniki lahko hitro ocenimo poslovanje podjetja za nazaj in za prihajajoče obdobje.

V diplomskem delu sem preučil izkaz poslovnega izida skupine Telekom Slovenije, predvsem mobilnega dela in ga primerjal s konkurenčnimi podjetji v Sloveniji in tujini. Primerjana podjetja iz tujine se razlikujejo po velikosti od slovenskih, vendar imajo podobne deleže in status v njihovih državah. Tako kot Telekom Slovenije, ki je prvotni operater – operater, ki je bil prvi na trgu - imata enak status Telekom Austria in Deutsche Telekom.

Glede na analizo panoge in trende v panogi, se bodo morali vsi obravnavani operaterji prilagoditi spremenjenim potrebam uporabnikov, ki potrebujejo vedno več prenosa podatkov. Dandanes v Sloveniji le še prenos podatkov lahko naredi diferenciacijo med srednje in visoko cenovno pozicioniranimi paketi, saj storitve govor in sporočanje slovenski operaterji ponujajo v neomejenih količinah. Diferenciacija med paketi se lahko naredi le še z vidika omejevanja hitrosti ali pa količine prenosa podatkov.

Na slovenskem trgu je velika borba za uporabnike na trgu telekomunikacij, dogajajo se prevzemi, pripojitve in združitve, da se lahko največji igralci na trgu čim bolj prilagodijo uporabnikom s celotno ponudbo. Telekom Slovenije je kupil Debitel, Telekom Austria preko Si.mobila in v letu 2015 kupljenega Amisa ponuja celovite konvergenčne storitve, Movil group (3 največja skupina na svetu) je kupil prevladujoč delež skupine Telekom Austria, Telemach, eden večjih ponudnikov fiksnih storitev je kupil 3 največjega operaterja Tušmobil in na trg je prišel operater Mega M kot Telekomov MVNO s pomočjo tujega kapitala.

Naraščajo cenovni pritiski, še posebej s strani nizko cenovnih ponudnikov (angl. *no frills*) kot sta Bob in Spar mobil. V Avstriji zato narašča subsidiranje aparatov, da se razlikuje premium ponudba od nizkokcenovne. Telekomov delež uporabnikov pada, a vendar je v primerjavi z drugimi prvotnimi operaterji zelo uspešen, saj ima med njimi enega največjih tržnih deležev v Evropi.

Telekom se z vsemi trenutnimi in bodočimi tehničnimi rešitvami dobro pripravlja na digitalno prihodnost, vprašanje pa je kako bodo slovenski uporabniki mobilne telefonije to sprejeli. Preteklost je pokazala, da smo Slovenci potrebovali čas za uporabo novih storitev in da jih je zelo težko monetizirati. Velik delež prebivalstva še vedno uporablja mobilni aparat le za govor in sporočanje. Telekom bo moral v prihodnosti najti način kako zadržati prihodke, kljub težnjam uporabnikov po nižjih cenah za osnovne storitve. Povečevanje količine prenosa podatkov se bo moralo poznati v prihodkih, ravno tako uvajanje novih storitev, ki bodo tudi povečevale prenos podatkov.

Tudi po finančnih kazalnikih na zaposlenega in na uporabnika ne zaostaja veliko za primerjanimi uspešnimi evropskimi operaterji. EBITDA na zaposlenega je bil v letu 2015 malo pod nivojem Telekoma Austria in Deutsche Telekom, EBITDA marža pa je bila podobna kot pri Deutsche Telekomu in malo pod EBITDA maržo Telekoma Austria. ARPU je bil višji od ARPU Deutsche Telekomu in malenkost nižji od ARPU Telekoma Austria.

LITERATURA IN VIRI

1. Agencija za komunikacijska omrežja in storitve Republike Slovenije. (2015, 13. julij). *Pregled dražb mobilnih frekvenc*. Ljubljana: Agencija za komunikacijska omrežja in storitve Republike Slovenije. Najdeno 15. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.akos-rs.si/pregled-drazb-mobilnih-frekvenc>
2. Agencija za komunikacijska omrežja in storitve Republike Slovenije. (2016). *Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2015*. Ljubljana: Agencija za komunikacijska omrežja in storitve Republike Slovenije.
3. *ARPU Deutsche Telekom*. Najdeno 10. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.statista.com/statistics/482902/deutsche-telekom-mobile-communications-arpu-germany/>
4. Banič, D. I. (1999). *Metode in procesi upravljanja in vodenja strateškega managementa*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
5. Bergant, Ž. (2007). *Osnove analize poslovanja*. Ljubljana: Abeceda storitve.
6. Bergant, Ž. (2013). *Analiza poslovanja od teorije do prakse (računovodski in finančni vidiki)*. Ljubljana: Inštitut za poslovodno računovodstvo.
7. Bojnec, Š., Čepar, Ž., Kosi, T., & Nastav, B. (2007). *Ekonomika podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
8. Bošnjak, M. (1998). *Upravljanje in ravnanje podjetja in temelji managementa – gradivo za vaje in seminar*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Canadian Media Concentration Research project. (b.l.). *Pregled ARPU po državah 2013*. Najdeno 10. junija 2016 na spletnem naslovu www.cmcrp.org/wp-content/uploads/2013/11/ARPU-by-Firm-and-Country.xlsx
10. *Definicija ARPU*. Najdeno 4. junija 2016 na spletnem naslovu <http://searchtelecom.techtarget.com/definition/average-revenue-per-user>
11. Deutsche Telekom Group. (2016). *Annual report 2015*. Bonn: Deutsche Telekom.
12. Evropska komisija. (2010). *Poročilo o napredku na enotnem evropskem trgu elektronskih komunikacij za leto 2009 (15. poročilo)*. Sporočilo komisije evropskemu parlamentu, svetu, evropskemu ekonomsko-socialnemu odboru in odboru regij. Bruselj: Evropska komisija.
13. Evropska komisija. (2013). *Digital Agenda Scoreboard 2013*. Bruselj: Evropska komisija.
14. Evropska komisija. (2014). *Jesenska gospodarska napoved 2014: počasno okrevanje z zelo nizko inflacijo*. Najdeno 5. junija 2016 na spletnem naslovu http://europa.eu/rapid/pressrelease_IP-14-1362_sl.htm
15. Gabrovšek, L. (2003). *Analiza gibanja cen mobilne telefonije v Sloveniji* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. GSM Association. (2015). *Mobile economy 2015*. London: GSM Association.
17. GSM Association. (2016a). *Operator group ranking, 2015*. Najdeno 7. junija 2016 na spletnem naslovu <https://www.gsmainelligence.com/research/2016/04/operator-group-ranking-2015/556/>

18. GSM Association. (2016b). *Mobile economy 2016*. London: GSM Association.
19. Higgins, R. C. (2003). *Analysis for financial management* (7th edition). Boston: Irwin/McGraw-Hill
20. Hočevár, M., Igličar, A., & Zaman, M. (2001). *Osnove računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Hočevár, M., Igličar, S., & Zaman M. (2002). *Osnove računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Lipovec, F. (1983). *Analiza in planiranje poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
23. Mihevc, A. (2009). Analiza regulacije trga mobilnih komunikacij iz vidika korelacij med storitvami. *Organizacija: revija za management, informatiko in kadre*, 42(5), A209-216.
24. Mramor, D. (1993). *Uvod v poslovne finance*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
25. Pučko, D. (2001). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Pučko, D. (2004). *Analiza poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. Ropret, M. (2013, 23.april). United group je nov velik regionalni operater. Delo. Najdeno 11. junija. 2016 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/druzba/infoteh/united-group-je-nov-velik-regionalni-operater.html>
29. Si.mobil. (2015). *Letno poročilo 2014*. Ljubljana: Si.mobil.
30. Slapničar, S. (2006). *Analiza računovodskih izkazov – gradivo za vaje pri finančnem računovodstvu*. Ljubljana, Ekonomska fakulteta
31. Slovenski računovodski standardi. *Uradni list RS*, št. 95/2015 z dne 10. 12. 2015
32. Statistični urad Republike Slovenije. (b.l.). *Število MBB priključkov 2010 -2015*. Najdeno 7. junija 2016 na spletnem naslovu: http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/viewplus.asp?ma=H087E&ti=&path=../Database/Hitre_Repozitorij/&lang=1
33. Svet idej. (b.l.). *Cena zaključevanja klicev v mobilna omrežja*. Najdeno 10. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.mobilna-telefonija.com/informacije/mobilna-telefonija/119-zakljucevanje-govornih-klicev.html>
34. Tekavec, V. (2015, 21. Julij). V Telekomu se začenjajo odpuščanja. Delo. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/gospodarstvo/podjetja/v-telekomu-se-zacenjajo-odpuscanja.html>
35. Telekom Austria Group. (2015). *Results for the Full Year 2014*. Dunaj: Telekom Austria.
36. Telekom Austria Group. (2016a). *Results for the Full Year 2015*. Dunaj: Telekom Austria.
37. Telekom Austria Group. (2016b). *TAG Annual report 2015*. Dunaj: Telekom Austria.
38. Telekom Austria Group. (b.l.). *Trgi: Slovenija*. Najdeno 15. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.telekomaustria.com/en/slovenia>

39. Telekom Slovenije d.d. (2014a). *Letno poročilo 2013*. Ljubljana: Telekom Slovenije.
40. Telekom Slovenije d.d. (2014b). *Webcast predstavitev, 27. 3. 2014*. Ljubljana: Telekom Slovenije. Najdeno 15. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.telekom.si/o-podjetju/Webcast-March%202014.pdf>
41. Telekom Slovenije d.d. (2015). *Letno poročilo 2014*. Ljubljana: Telekom Slovenije.
42. Telekom Slovenije d.d. (2016). *Letno poročilo 2015*. Ljubljana: Telekom Slovenije.
43. Telekom Slovenije d.d. (b.l.a). *Prvo omrežje v Sloveniji*. Najdeno 19. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.telekom.si/o-podjetju/predstavitev/prvo-omrezje>
44. Telekom Slovenije d.d. (b.l.b). *Pomembnejši dogodki in dosežki Skupine Telekom Slovenije*. Najdeno 10. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.telekom.si/o-podjetju/skupina-telekom-slovenije/zgodovina>
45. Telemach. (2015, 4. april). *Tušmobilovi uporabniki odslej del Telemachove družine uporabnikov*. Ljubljana: Telemach.
46. *The Digital Economy & Society Index*. Najdeno 23. maja 2016 na spletnem naslovu <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi>
47. Turk, I., Melavc, D., & Korošec, B. (2004). *Uvod v računovodstvo*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
48. Tušmobil. (2015). *Letno poročilo 2014*. Ljubljana: Tušmobil.
49. *Uspešno zaključena dražba frekvenc za zagotavljanje javnih mobilnih komunikacijskih storitev*. Najdeno 8. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.akos-rs.si/uspesno-zakljucena-drazba-frekvenc-za-zagotavljanje-javni-mobilnih-komunikacijskih-storitev>
50. Vehovar, V. (2007). *Mobilne refleksije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
51. Woelfel, C. J. (1994). *Financial statement analysis*. Boston, McGraw-Hill.