UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

POSLOVANJE DRUŽBE T-2 D.O.O. V OBDOBJU 2005–2014

Ljubljana, september 2016

JANEZ TURK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Janez Turk, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Poslovanje družbe T-2 d.o.o v obdobju 2005–2014, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem viš. pred. mag. Damirjem Cibicem

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, 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 vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;

7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil 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.

V Ljubljani, dne _____ Podpis študenta:_____

KAZALO

UVOD **1**

1 PREDSTAVITEV PODJETJA T-2 ..... **2**

2 TELEKOMUNIKACIJSKI TRG V SLOVENIJI **3**

2.1 Stanje širokopasovne infrastrukture v Sloveniji 4

2.2 Analiza tržnih deležev po fiksnih storitvah 8

3 ANALIZA USPEHA POSLOVANJA T-2 V LETIH 2005–2014 ..... **12**

3.1 Analiza prihodkov 13

3.2 Analiza odhodkov 15

3.3 Analiza poslovnega izida 17

3.4 Kazalniki stanja financiranja 18

4 PRODAJNA FUNKCIJA **20**

4.1 Prodajna funkcija v podjetju T-2 20

4.1.1 Prodajne poti 20

4.1.2 Analiza konkurenčnosti 22

5 SWOT ANALIZA **24**

5.1 Analiza notranjega okolja (analiza prednosti in slabosti) 24

5.2 Analiza zunanjega okolja (analiza priložnosti in nevarnosti) 25

SKLEP **26**

LITERATURA IN VIRI **28**

KAZALO TABEL

Tabela 1: Število širokopasovnih priključkov po tehnologijah v obdobju 2005–2014..... 7
Tabela 2: Obseg in struktura prihodkov podjetja T-2 v letih 2005–2014 v EUR 14
Tabela 3: Čisti prihodki iz poslovanja in povprečen mesečni prihodek na uporabnika v letih 2006–2014 15
Tabela 4: Obseg in struktura prihodkov podjetja T-2 v letih 2005–2014 v EUR 16
Tabela 5: Poslovni izid T-2 d.o.o. v letih 2005–2014 17
Tabela 6: Poslovni izid T-2 d.o.o. iz poslovanja 18
Tabela 7: Stopnja kapitalizacije in stopnja zadolženosti družbe T-2 d.o.o. v obdobju 2005–2014 19
Tabela 8: Primerjava cen paketov trojčkov za obdobji marec 2015 in maj 2016 23

KAZALO SLIK

Slika 1: Gibanje deležev fiksnih širokopasovnih tehnologij glede na število priključkov širokopasovnega dostopa do interneta v obdobju 2005–2014 6
Slika 2: Tržni deleži operaterjev fiksnega širokopasovnega dostopa do interneta po številu priključkov v obdobju 2006–2014 9
Slika 3: Tržni deleži operaterjev, ki ponujajo storitve IP telefonije v obdobju 2007–2014 10
Slika 4: Tržni deleži operaterjev, ki ponujajo storitve IP TV v obdobju 2006–2014 11
Slika 5: Tržni deleži ponudnikov optike do doma (FTTH) v obdobju 2010–2014..... 12
Slika 6: Osnovna shema izkaza uspeha (v bilančni obliki) 13
Slika 7: Neposredna in posredna prodajna prodajna pot 21

UVOD

Človeštvo je po zaslugi t.i. "informacijske dobe" v zadnjih desetletjih izpostavljeno velikim spremembam na vseh področjih družbe. Z razcvetom interneta je digitalizacija dosegla slehernega izmed nas in praktično si ne znamo več predstavljati naših življenj brez hitrih internetnih povezav, računalnikov, pametnih telefonov ter ostalih pripomočkov, ki so vir sodobnih komunikacij. Ne glede na to, ali te spremembe pojmujemo kot koristne ali škodljive, mimo njih ne moremo. Za posameznika je informacijska tehnologija lahko tako sredstvo za nujno komuniciranje s prijatelji ali sodelavci, lahko pa je tudi vir zabave, ki jo omogočajo najrazličnejša socialna omrežja ter pretakanje in izmenjava zabavnih vsebin kot so glasba, filmi, slike in pdb. Seveda so se na drugačne življenske razmere prilagodile tudi gospodarske družbe, ki so bile vsaj delno primorane vstopiti v svet elektronskega poslovanja. Danes tako praktično ne obstaja podjetje brez spletne strani ali elektronskega poštnega naslova. Nasprotno – podjetja in potrošniki lahko po zaslugi elektronskega poslovanja prihranijo veliko časa, denarja in energije.

Ker sem zaposlen v podjetju T-2 d.o.o., ki je eden največjih ponudnikov sodobnih komunikacij v Sloveniji, sem bil priča številnim in velikim spremembam na sicer zelo dinamičnem trgu telekomunikacij, velike lastniške in organizacijske spremembe znotraj organizacije pa sem občutil tudi sam. Predmet moje zaključne strokovne naloge je tako analiza telekomunikacijskega trga v Sloveniji s poudarkom na segmentu uspeha poslovanja in prodaje podjetja T-2, kot enega največjih ponudnikov sodobnih komunikacij v pri nas.

Zaključna strokovna naloga je razdeljena na 5 ločenih poglavij, ki se medsebojno povezujejo. V prvem opišem družbo T-2 d.o.o. in pomembnejše mejnike v poslovanju od ustanovitve do danes. Drugo poglavje se loteva okolja oz. trga na katerem podjetje posluje, posebej pa so predstavljena glavna telekomunikacijska omrežja v Sloveniji, trendi uporabnikov teh omrežij ter gibanje tržnih deležev po fiksnih storitvah in optičnem omrežju. Nadalje sledi vpogled v uspeh poslovanja T-2 v letih 2005–2014, kjer se odraža gibanje prihodkov, odhodkov in poslovnega izida. Četrti del naloge je namenjen prodajni funkciji, ki predstavlja temelj prihodkov družbe. Poglavje vsebuje tudi opis prodajnih poti, ki se jih poslužuje T-2 in pa primerjalno analizo cen primerljivih telekomunikacijskih paketov. Tu uporabljam predvsem informacije, ki sem jih pridobil skozi leta delovanja v oddelku za prodajo poslovnim uporabnikom v dotičnem podjetju. Zadnje poglavje je namenjeno analizi prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, ki sem jih opazil v desetletju delovanja v družbi.

Analiza se nanaša na obdobje 2005–2014, saj v času začetka pisanja naloge še nisem prejel letnega poročila družbe za leto 2015, tudi sicer pa sem bil zaradi postopka prisilne poravnave in stečaja precej omenjen z internimi viri podatkov. Podatke za analizo sem črpal iz javno dostopnih dokumentov, iz že omenjenih letnih poročil T-2, letnih in četrtletnih poročil Agencije za komunikacijska omrežja in storitve Republike Slovenije (v

nadaljevanju AKOS), pri čemer sem pri četrtletnih poročilih upošteval samo podatke za zadnje četrtletje posameznega leta, torej na dan 31.12. Pri nalogi se bom v teoretičnem delu posluževal predvsem metode kompilacije (povzemanja različnih virov), v praktičnem delu pa bom kombiniral metode komparacije (primerjanja) in analize (razčlenjevanja), pri čemer bom primerjal prihodke od prodaje med posameznimi leti in pa tržne deleže v primerjavi z ostalimi večjimi ponudniki tovrstnih storitev pri nas.

1 PREDSTAVITEV PODJETJA T-2

Družba T-2 d.o.o. je bila, z namenom ponuditi najsodobnejše telekomunikacijske storitve po dostopnih cenah, ustanovljena 11. maja 2004 v Mariboru in je vstopila na telekomunikacijski trg v Sloveniji oktobra 2005. Prvotni, 100 % lastnik T-2 je bil Zvon ena holding d.d., že od same ustanovitve pa je vizija družbe postati eden od dveh vodilnih ponudnikov komunikacijskih tehnologij in medijskih vsebin v državi.

Sprva je T-2 ponujal storitve fiksnega internetnega dostopa, internetne telefonije (angl. *Internet Protocol Telephony*, v nadaljevanju IP telefonija) in internetne televizije (angl. *Internet Protocol televison*, v nadaljevanju IP TV) preko fiksne dostopovne infrastrukture nacionalnega operaterja Telekoma Slovenije (sukana bakrena parica telefonskega omrežja, ki je trenutno povezana z 237 centralami oz. kolokacijami) s pomočjo VDSL tehnologije (angl. *Very-high-bit-rate digital subscriber line)*. Kmalu po vstopu na trg je T-2 kot prvi v Sloveniji ponudil možnost dostopa storitve preko FTTH (angl. *Fiber to the home*) tehnologije. Prav zaradi investicij v lastno optično dostopovno omrežje, ki je zgrajeno že v vseh večjih slovenskih mestih, je T-2 pri nas vodilni ponudnik tehnologij na optičnih povezavah.

Na podlagi svetovnih trendov in uporabniških teženj po konvergentnosti je podjetje v sredini leta 2008 pričelo tržiti tudi mobilne glasovne in podatkovne komunikacije preko lastnega UMTS (angl. *Universal Mobile Telecommunications System*) omrežja, ki se še vedno širi in ga povezujejo z lastnimi FTTH in VDSL priključki. V želji ponuditi tovrstne storitve veliki večini prebivalcev Slovenije pa podjetje zakupuje tudi mobilno omrežje Telekoma Slovenije, v vmesnem obdobju tudi Si.mobil-a, saj trenutna pokritost z lastno infrastrukturo doseže približno 40 % prebivalstva.

Okrožno sodišče v Mariboru je na podlagi predloga T-2 januarja 2011 izdalo sklep o začetku postopka prisilne poravnave, ki je bila pravnomočno potrjena leto kasneje. Vsebina družbi nalaga 44 % delež plačila terjatev upnikov v obdobju 9 let od pravnomočnosti sklepa, terjatve pa se ne obrestujejo.

V 2012 je družba dobila nove lastnike, in je z novo poslovodsko strukturo začela izvajati dejavnosti za uspešno konoslidacijo družbe. Ob uresničevanju strateških načrtov na področju razvoja tehnologij, povečanju prodaje in zadovoljevanju potreb kupcev ter ob

družbeno odgovorni drži, je družba veliko pozornosti usmerila tudi v rast in krepitev ugleda svoje blagovne znamke.

Leta 2013 je bil storjen še dodaten korak naprej k približevanju potencialnim naročnikom s ponujanjem storitev s tehnologijo zakupa širokopasovnega dostopa z bitnim tokom (angl. *Broadband Reference Offer – BRO*), ki operaterju omogoča ponujanje storitev interneta, internetne telefonije in internetne televizije preko omrežja Telekoma Slovenije tudi tam, kjer nima lastne omrežne opreme.

Leto za tem je družba z uporabo baznih postaj namenjenih za mobilno omrežje UMTS, začela z izvedbo dostopovnih radijskih povezav tipa točka-točka do poslovnih naročnikov, leta 2015 pa je začela tudi z izvedo povezav točka-multi točka, ki se ponuja predvsem fizičnim uporabnikom.

Na predlog upnika Družbe za upravljanje terjatev bank – DUTB je bil septembra 2014 nad T-2 začet stečajni postopek, ki je bil dober mesec kasneje razveljvljen in vrnjen v ponovno obravnavo na prvostopenjsko sodišče v Ljubljani. Trenutno je od marca 2016 podjetje znova v stečajnem postopku, ki ga vodi Višje sodišče v Ljubljani, v obravnavi na ustavnem sodišču pa je pritožba zoper omenjeni sklep. Stečajni postopek precej otežuje poslovanje podjetja, saj je zaradi le-tega zamajan ugled blagovne znamke T-2, trpijo pa tudi investicije v izgradnjo omrežja in razvoj novih storitev.

2 TELEKOMUNIKACIJSKI TRG V SLOVENIJI

V Sloveniji je, tako kot v večini drugih držav po svetu, na telekomunikacijskem trgu vladal monopol, kjer je Telekom Slovenije kot operater v lastništvu države dolga leta narekoval razvoj, cene in ponudbo tovrstnih storitev. Za monopolno tržno strukturo je značilno, da je monopolist edini ponudnik v panogi (v primeru Telekoma Slovenije d.d. tudi lastnik infrastrukture), da ponuja blago, ki nima substitutov in da vstop drugih podjetij v panogo ni mogoč. Zaradi želje po pospeševanju konkurence, izboljšanju ponudbe in zniževanju cen so se države odločile za liberalizacijo, kar pomeni, da telekomunikacijske storitve lahko opravlja kdorkoli, bodisi z dovoljenjem, obvestilom ali prosto, odvisno od vrste storitev novih alternativnih operaterjev (Kump & Bešter, 2004, str. 1). Odpiranje telekomunikacijskega trga spodbuja gospodarsko rast, oblikovanje novih delovnih mest, nove načine dela in komuniciranja ter zmanjšuje stroške poslovanja. Odpiranje trgov je pomembno tudi z vidika investicij zasebnega kapitala in tujih vlaganj.

Aprila 2001 je bil z namenom sledenja svetovnim, predvsem pa evropskim smernicam na področju telekomunikacijskega trga sprejet Zakon o telekomunikacijah (ZTel-1), v okviru evropskega regulatornega okvirja pa je bil 3 leta kasneje sprejet še Zakon o elektronskih komunikacijah (v nadaljevanju ZEKom-1). Namen tega zakona je zagotavljanje učinkovite konkurence na trgu elektronskih komunikacij, ohranjanje učinkovite uporabe

radiofrekvenčnega spektra in številskega prostora, zagotavljanje univerzalne storitve in varstvo pravic uporabnikov. Iz vidika obravnavanega podjetja T-2 je navedeni zakon pomeben zato, ker dotlej monopolnemu operaterju naloži da: omogoči operaterski dostop do določenih omrežnih elementov oziroma naprav, vključno z razvezanim dostopom do krajevne zanke; se v dobri veri pogaja z operaterji, ki zahtevajo operaterski dostop; ne zavrne že odobrenega operaterskega dostopa do zmogljivosti; zagotovi določene storitve na grosistični osnovi zaradi preprodaje teh storitev na maloprodajnem trgu; odobri odprt operaterski dostop do tehničnih vmesnikov, protokolov ali drugih pomembnih tehnologij, ki so nujno potrebni za vzajemno delovanje storitev ali storitev navideznih omrežij; zagotovi skupno uporabo (kolokacija) ali druge oblike souporabe zmogljivosti, vključno s souporabo kanalov, zgradb ali drogov; zagotovi določene storitve, ki so potrebne za vzajemno delovanje storitev med koncema za uporabnike, vključno z zmogljivostmi za inteligentne omrežne storitve ali gostovanjem v mobilnih omrežjih; zagotovi operaterski dostop do sistemov za podporo obratovanju ali podobnih sistemov programske opreme, ki so potrebni za zagotovitev pravične konkurence pri izvajanju storitev; medsebojno poveže omrežja ali omrežne zmogljivosti (ZEKom-1, Ur. l. RS, št. 43/2004).

2.1 Stanje širokopasovne infrastrukture v Sloveniji

Študije so pokazale, da se rast širokopasovnih priključkov kaže v dvigu gospodarske rasti ter ima pozitiven vpliv na zaposlenost in produktivnost. Organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj (OECD) je tako ugotovila, da se ob 10-odstotni rasti širikopasovnih povezav, bruto domači proizvod (v nadaljevanju BDP) poveča za 0,9 do 1,5 odstotne točke, istočasno pa je bilo ugotovljeno, da se ob podvojitvi širikopasovne hitrosti interneta BDP poveča za 0,3 odstotne točke. Slovenija trenutno na področju širokopasvone infrastrukture zaostaja predvsem na podeželskih območjih, saj je tovrstno omrežje na voljo 84 % prebivalcem podeželja (delež v EU znaša 90,6 %). Glavni problem razvoja tovrstne infrastrukture sta razpršenost in redka poseljenost – četrtina slovenskih gospodinjstev živi na takšnih območjih, ki zasebne investitorje odvrača od investicijskih projektov. V prihodnje se bo omrežje financiralo predvsem v obliki javno-zasebnih partnerstev, ki jih bo država sofinancirala saj na t.i. »belih lisah« ni komercialnega interesa za izgradnjo. V primerih, ko gradnja fiksnega omrežja ekonomsko ne bo upravičena, bo uporabnikom na voljo nadomestni mobilni širokopasovni dostop (Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport, 2016, str. 23).

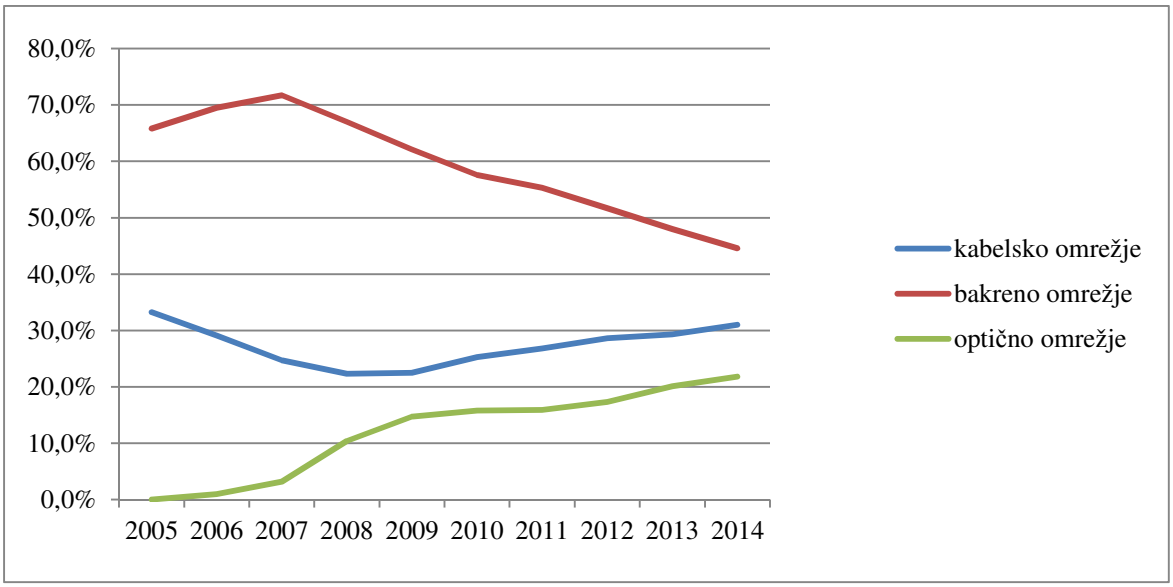
Slovenija po razvitosti informacijske družbe primerjalno že desetletje in pol vztrajno pada, kar se nedvomno negativno izraža na drugih razvojnih področjih. Tako stanje je posledica bistveno prenizkih vlaganj v razvoj informacijske družbe in premajhnega splošnega zavedanja o pomenu informacijsko-komunikacijske tehnologije (v nadaljevanju IKT) in interneta za razvoj gospodarstva, države in celotne družbe. Evropski konkurenti so ves ta čas vlagali več in bolj sistematično, kar se kaže v hitrejšem razvojnem napredku, kot smo ga bili sposobni udejanjiti v Sloveniji. Z nepravilno umestitvijo IKT in interneta v

razvojnih prizadevanjih se Slovenija kot družba odpoveduje razvojnim potencialom, ki jih omogočajo IKT in internet. Če taka praksa ne bo prekinjena, se bo nadaljevalo razvojno zaostajanje za državami, ki tem področjem namenjajo najvišje prioritete (Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport, 2016, str. 23).

V Sloveniji so storitve širokopasovnega dostopa dostopne preko bakrenega omrežja, ki je v lasti Telekoma Slovenije, kabelskega koaksialnega omrežja, fiksnega brezžičnega omrežja, mobilnega brezžičnega omrežja, zakupljenih vodov in optičnega omrežja. Vse bolj se uveljavljajo brezžične tehnologije, predvsem mobilne, saj se pojavljajo vedno boljši standardi, ki omogočajo vedno večje prenosne hitrosti.

Na trgu fiksnih storitev (širikopasovnega dostopa do interneta, internetne telefonije in TV) so glavni operaterji z lastnimi omrežji Telekom Slovenije (bakreno omrežje), T-2 (optično omrežje) in Telemach (kabelsko omrežje). Do bakrenega omrežja lahko dostopa večina slovenskih fizičnih in poslovnih uporabnikov, saj ga je Telekom Slovenije sprva gradil za potrebe klasične govorne telefonije. Tovrstno omrežje poteka od končnega uporabnika do vozlišča, kjer so nameščene naprave – digitalni multiplekserji preko katerih je omogočen prenos podatkov (DSL tehnologija). Slaba stran tega omrežja je, da prenosna hitrost pada sorazmerno z razdaljo od vozlišča do končnega uporabnika. DSL tehnologija večinoma ponuja višjo hitrost prenosa proti uporabniku in nižjo od njega. Pri kabelskem omrežju prenos podatkov poteka preko koaksialnega kabla, zadnje čase tudi v kombinaciji z optičnimi povezavami – razdelilne omarice so med seboj povezane z optičnim kablom, zadnji del povezave do uporabnika pa uporablja koaksilni kabel. Prenosna hitrost, za razliko od bakrenega dostopa z razdaljo ne pada, slabost kabelskega omrežja pa je skupni dostop, kar pomeni, da se skupna hitrost porazdeli med več uporabnikov na določenem segmentu. Pri optičnem omrežju težav s številom uporabnikov ali razdaljo od vozlišča ni. Glavna težava s katero se srečujejo operaterji pri optičnem omrežju je, da ga je potrebno zgraditi povsem na novo, saj ni možna souporaba z obstoječimi omrežji, zato so stroški izgradnje visoki. Operaterji to omrežje gradijo predvsem v gosto naseljenih naseljih in industrijskih conah, saj se tam komercialno najbolj izplača. Za končnega uporabnika bi bilo idelano, da lahko izbira med vsemi tipi fiksnih omrežij in operaterji, saj se sedaj dostikrat izkaže, da nekateri manj zahtevni uporabniki storitev preko optičnega omrežja ne potrebujejo, zahtevnejšim uporabnikom, pa hitrosti, ki jih ponujata bakreno in kabelsko omrežje niso dovolj.

Slika 1: Gibanje deležev fiksnih širokopasovnih tehnologij glede na število priključkov širokopasovnega dostopa do interneta v obdobju 2005–2014



Vir: AKOS, Letno poročilo 2005, 2006, str. 21; AKOS, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2007, 2008, graf. št. 13; AKOS, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2008, 2009, graf. št. 24; AKOS, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2009, 2010, graf št. 22; AKOS, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2010, 2011, graf št. 17; AKOS, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2011, 2012, graf št. 17; AKOS, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2012, 2013, graf št. 19; AKOS, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2013, 2014, graf št. 18, AKOS, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2014, 2015, graf št. 18.

Za obdobje 2005–2014, pa vse do danes, se trendi na trgu fiksnih storitev kažejo v:

- rasti števila uporabnikov širokopasovnega dostopa do interneta,
- visoki rasti števila uporabnikov IP telefonije in upadu uporabnikov klasične fiksne telefonije ter hkrati splošnemu upadu uporabnikov katerekoli fiksne telefonije,
- tem, da uporabniki želijo in naročajo čedalje višje prenosne hitrosti interneta,
- visoki rasti števila uporabnikov IP TV, in upadu števila uporabnikov kabelske TV,
- želji po konvergenci (zlitju) storitev, kjer operaterji ponujajo pakete, t.i. dvojčke (vključuje 2 storitvi), trojčke (3 storitve) in četverčke (4 storitve).

V Tabeli 1 sem primerjal število absolutno število širokopasovnih priključkov po tehnologijah. Pri tem sem uporabil podatke o tržnih deležih po posameznih tehnologijah ob koncu leta iz letnih in četrletnih poročil AKOS, ter absolutno število vseh širikopasovnih priključkov v Sloveniji na koncu vseh primerjanih let – podatek sem pridobil na spletni strani Evropske komisije, ki ima objavljene podatke po letih za meseca junij in december.

Tabela 1: Število širokopasovnih priključkov po tehnologijah v obdobju 2005–2014

	Bakreno omrežje	**Kabelsko omrežje**	**Optično Omrežje**
Leto 2005	129419	65300	Ni podatka
Leto 2006	194364	85576	2797
Leto 2007	249152	85831	11120
Leto 2008	285467	95014	44311
Leto 2009	290846	105635	68872
Leto 2010	284581	124998	78062
Leto 2011	278533	134985	80085
Leto 2012	274489	151845	91850
Leto 2013	266674	162782	111670
Leto 2014	255007	177247	124645

Vir: AKOS, Letno poročilo 2005, 2006, str. 21; AKOS, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2007, 2008, graf. št. 13; AKOS, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2008, 2009, graf. št. 24; AKOS, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2009, 2010, graf št. 22; AKOS, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2010, 2011, graf št. 17; AKOS, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2011, 2012, graf št. 17; AKOS, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2012, 2013, graf št. 19; AKOS, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2013, 2014, graf št. 18, AKOS, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2014, 2015, graf št. 18; Evropska komisija, 2016, Digital Scoreboard.

Tabela 1 razkriva, da je ves čas največ širokopasovnih priključkov na bakrenem omrežju, kjer pa po začetni rasti med letoma 2005 in 2009 število rahlo upada. Pri priključkih na kabelskem in optičnem omrežju je ves čas zaznati povečanje števila priključkov, obe tehnologiji sta v analiziranem obdobju pridobili preko 100.000 naročnikov.

Glede na trenutno stanje na telekomunikacijskem trgu gre pričakovati, da se bodo predhodno ugotovljeni trendi nadaljevali tudi v prihodnjih letih. Rast uporabnikov optičnega omrežja bo verjetno počasnejša kot je bila v zadnjem desetletju, predvsem zaradi velikih stroškov investicij v izgradnjo omrežja, pokazalo pa se je tudi, da med nekaterimi manj zahtevnimi uporabniki ni interesa za preklop na sodobnejše omrežje. Vedno več bo tudi uporabnikov z naročeno hitrostjo interneta preko 10 Mbit/s, zaradi hitrega tempa in dinamike v sodobnem življenju se bo večina govornih storitev preselila na mobilno telefonijo, ki uporabnikom omogoča dosegljivost kjerkoli in kadarkoli. Pričakovati je tudi vedno večjo uporabo storitev »v oblaku«, pri kateri uporabniki namesto velikih investicij v strojno in programsko opremo, lahko najamejo le dejansko porabljene kapacitete obdelave in shranjevanja podatkov. Ta oblika računalniških storitev je odlična priložnost za mala in novonastala podjetja, ki se na ta način ognejo stroškov vzpostavitve računališkega omrežja in infrastrukture.

2.2 Analiza tržnih deležev po fiksnih storitvah

Če želi podjetje vedeti kako uspešno posluje v primerjavi s konkurenti, mora preučiti tržni delež podjetja. Kadar tržni delež narašča, podjetje pridobiva v primerjavi s konkurenti in obratno. Pri tem je potrebno upoštevati nekatere predpostavke, ki so: zunanji dejavniki ne vplivajo vedno enako na vsa podjetja, uspešnost podjetja se ne ocenjuje vedno v primerjavi s povprečno uspešnostjo vseh podjetij, kadar v panogo vstopi nove podjetje se tržni delež ostalih podjetij ne zmanjša vedno, podjetja včasih namerno zmanjšajo tržni delež in pa tržni delež lahko niha zaradi številnih manjših razlogov. Vodstvo podjetja mora skrbno proučiti gibanje tržnih deležev glede na skupine izdelkov, vrste kupcev, območja prodaje in druge vidike.

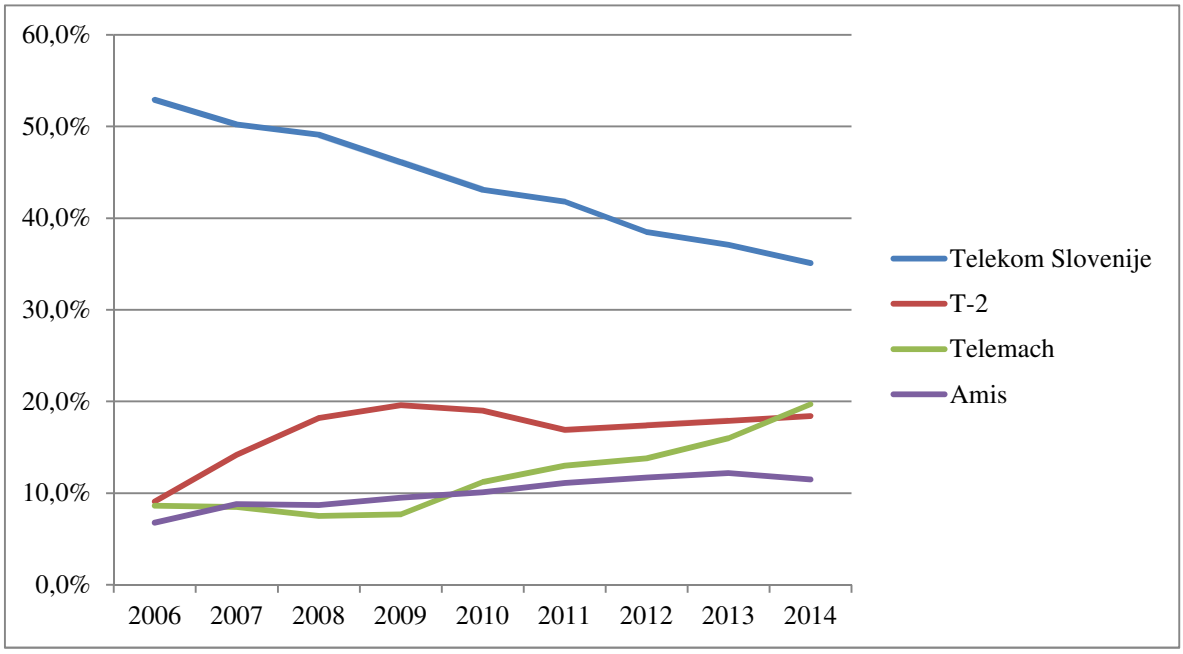
Po Radonjiču in Iršiču (2006, str. 589) je nujno, da organizacija jasno določi merila o tem, kdo so konkurenti, ki jih bo upoštevala. Neustrezna opredelitev konkurentov ji ne koristi, ampak poslabšuje njen tržni položaj. Organizacija mora pri ocenjevanju tržnega deleža prenisliti vsaj o treh stvareh:

- kolikšen geografski obseg je smiselno zajeti v oceno tržnega deleža (regionalni, nacionalni, večnacionalni, mednarodni ali globalni trg);
- ali bo pri izračunu upoštevala samo konkurenčne organizacije, ki na trgu ponujajo enake ali podobne izdelke, ali pa organizacije, ki ponujajo katerekoli izdelke, ki zadovoljujejo enake potrebe;
- ali bo pri izračunu upoštevala samo neposredne ali tudi poesredne konkurente (organizacije, ki zadovoljujejo katerekoli potrebe – razen enakih potreb – istih ciljnih skupin odjemalcev).

AKOS v svojem letnem poročilu za leto 2005 ne prikazuje podatkov o tržnem deležu operaterjev na trgu širokopasovnega dostopa do interneta, četrletno poročilo za to obdobje ne obstaja. T-2 je najvišjo rast tržnega deleža zabeležil ravno v obdobju med zadnjim četrtletjem 2005 in koncem leta 2006, saj je v tem času dosegel 9 % tržni delež. Ob tem je potrebno poudariti, da je v začetku analiziranega obdobja polovica vseh uporabnikov do interneta dostopalo preko klicnega dostopa. T-2 je imel tako še ob koncu 2005 praktično ničen tržni delež saj je na trg vstopil v zadnjem četrletju tega leta. Hitra rast je bila dosežena predvsem po zaslugi občutno nižjih cen od konkurentov ter dejstva, da so kot prvi v Sloveniji ponudili storitve preko optičnega omrežja. Ob tem ne gre zanemariti dejstva, da je T-2 sprva ponujal storitve zasebnim in poslovnim uporabnikom po enakih cenah, za priklop na optično omrežje pa ni zaračunaval stroška priključnine. Tržni delež je nato do konca 2009 narasel še za nekaj več kot 10 odstotnih točk. 2011 je delež padel za več kot 2 odstotni točki, predvsem na račun postopka prisilne poravnave, saj so se številni naročniki ustrašili, da lahko zaradi navedenga postopka čez noč ostanejo brez storitev. Od leta 2011 do 2014 je rast tržnega deleža znašala 0,5 odstotne točke na leto. Razlogov za počasnejšjo rast deleža kot v prvih letih je več: ostali ponudniki so znižali cene storitev in

tako postali konkurenčnejši, leta 2014 pa prvi stečajni postopek, kar je načelo ugled podjetja in otežilo pridobivanje novih naročnikov ter vzpodbudilo nekatere obstoječe naročnike, da so sklenili razmerje z drugimi operaterji. V letih 2006–2014 je največ tržnega deleža na trgu širiokopasovnega interneta izgubil Telekom Slovenije, predvsem po zaslugi ostalih treh večjih operaterjev.

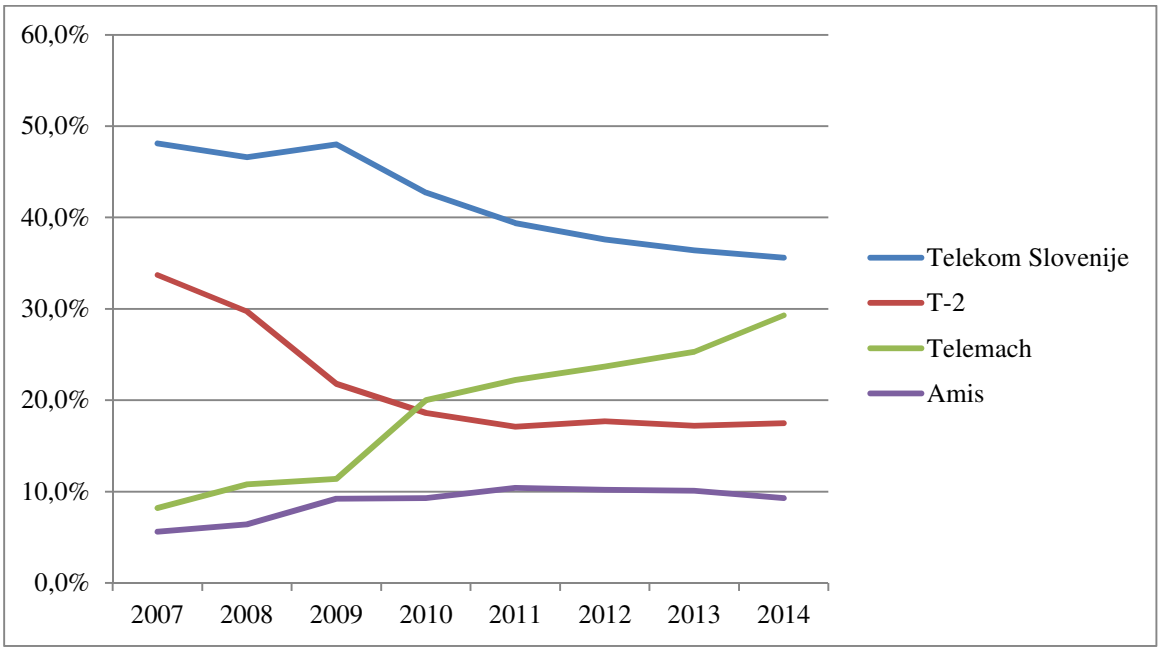
Slika 2: Tržni deleži operaterjev fiksnega širokopasovnega dostopa do interneta po številu priključkov v obdobju 2006–2014



Vir: AKOS, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2007, 2008, graf. št. 11; AKOS, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2008, 2009, graf. št. 22; AKOS, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2009, 2010, graf št. 20; AKOS, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2010, 2011, graf št. 22; AKOS, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2011, 2012, graf št. 22; AKOS, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2012, 2013, graf št. 17; AKOS, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2013, 2014, graf št. 16, AKOS, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2014, 2015, graf št. 16.

Pri analizi tržnega deleža IP telefonije (Slika 3) je potrebno poudariti, da se njeno razmerje v primerjavi s klasično telefonijo (PSTN in ISDN dostop) zelo intenzivno povečuje. Konec 2005 je IP telefonijo uporabljajo manj kot 1 % vseh uporabnikov fiksne telefonije, konec leta 2014 pa je ta delež znašal skoraj 66 %. To je verjetno tudi razlog, da AKOS za 2005 in 2006 še nima podatkov o tržnem deležu IP telefonije po operaterjih. Ravno v teh letih je T-2 pridobil največ naročnikov v tem segmentu, saj se je po 2007 delež naročnikov zmanjšal. Interne analize v podjetju T-2 tudi kažejo, da veliko uporabnikov ne uporablja IP telefonije, naročeno jo imajo le zato, ker je del konvergenčnega paketa, kjer so storitve cenejše kot, če so naročene posamično. Največjo rast naročnikov IP telefonije je do konca analiziranega obdobja zabeležil Telemach.

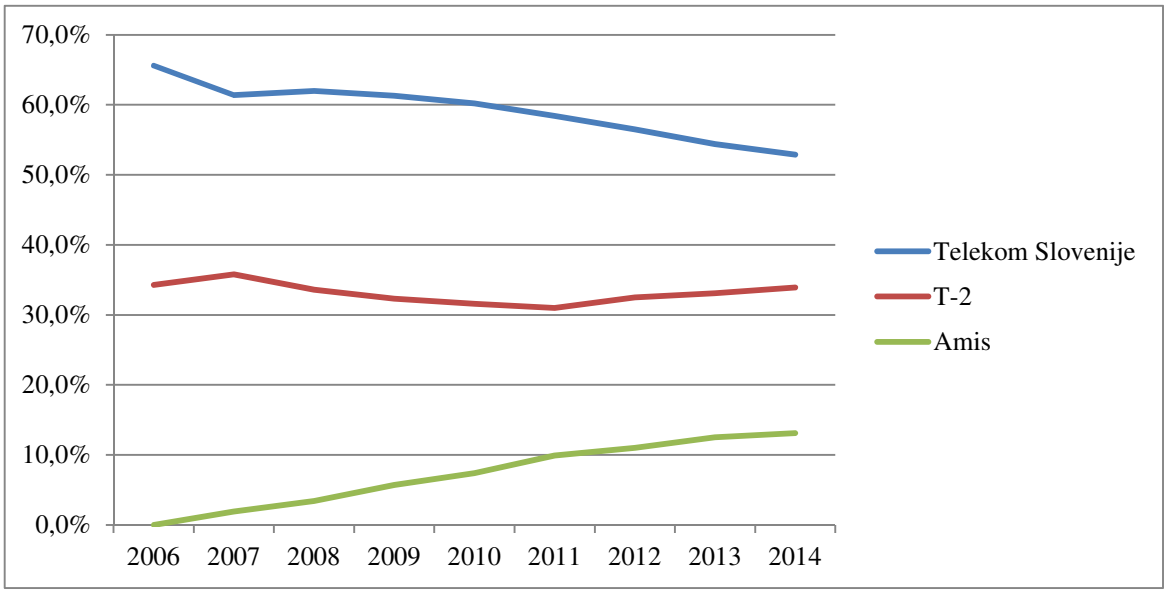
Slika 3: Tržni deleži operaterjev, ki ponujajo storitve IP telefonije v obdobju 2007–2014



Vir: AKOS, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2007, 2008, graf. št. 24; AKOS, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2008, 2009, graf. št. 3; AKOS, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2009, 2010, graf št. 3; AKOS, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2010, 2011, graf št. 3; AKOS, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2011, 2012, graf št. 3; AKOS, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2012, 2013, graf št. 3; AKOS, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2013, 2014, graf št. 3, AKOS, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2014, 2015, graf št. 3.

Tudi pri TV storitvah (Slika 4) je pomembno dejstvo, da je IP TV v primerjavi s kabelsko TV pridobila tržni delež, ki je konec leta 2005 znašal 3 %, deset let kasneje pa je bil za skoraj 43 odstotnih točk višji. T-2 je podobno kot pri širokopasovnem internetu in IP telefoniji največ tržnega deleža IP TV osvojil 2005 in 2006, od takrat do konca analiziranega obodbja pa se ta giblje okrog ene tretjine. T-2 je že od samega začetka na to storitev stavil največ, saj je prvi v državi ponudil TV signala visoke kakovosti (HD TV) in 3D. Raziskave in ankete kažejo, da so uporabniki zadovoljni predvsem z izgledom, funkcionalnostjo in odzivnostjo grafičnega vmesnika preko katerega lahko poleg klasičnega gledanja TV programov tudi snemajo in za 72 ur nazaj prevrtijo predvajane vsebine, proti plačilu gledajo filme iz videoteke, poslušajo radijske programe in ostale dodatne stortive, ki jih omogoča IP TV.

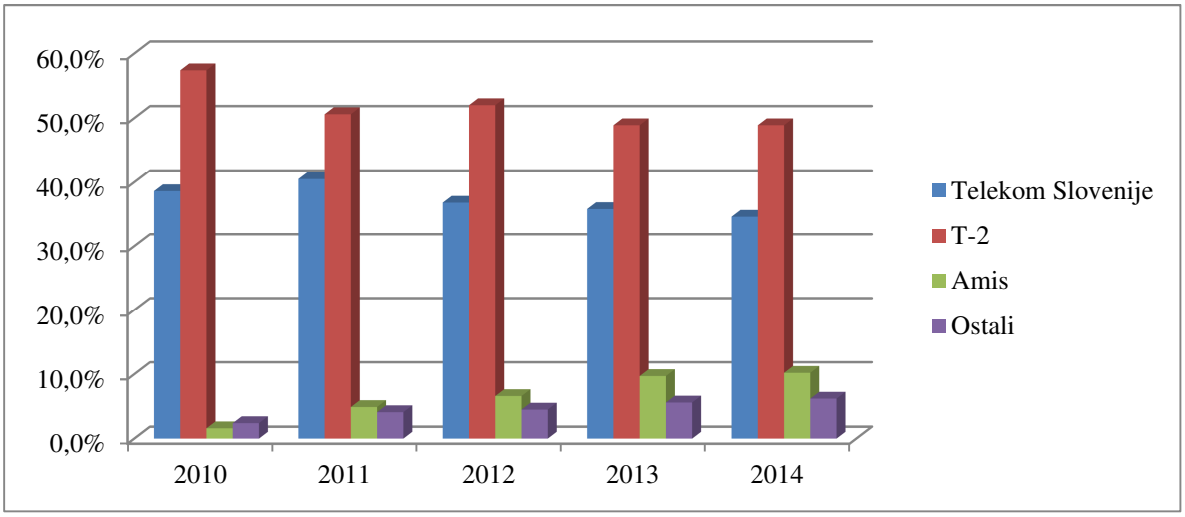
Slika 4: Tržni deleži operaterjev, ki ponujajo storitve IP TV v obdobju 2006–2014



Vir: AKOS, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2007, 2008, graf. št. 8; AKOS, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2008, 2009, graf. št. 17; AKOS, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2009, 2010, graf št. 15; AKOS, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2010, 2011, graf št. 15; AKOS, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2011, 2012, graf št. 15; AKOS, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2012, 2013, graf št. 26; AKOS, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2013, 2014, graf št. 27, AKOS, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2014, 2015, graf št. 29.

Leta 2010 (Slika 5) je imel T-2 57,5 % tržni delež storitev preko optike, ki ga je pridobil v letih od 2005 naprej, ko je prvi v državi začel z izgradnjo lastnega optičnega omrežja. Drugi največji delež je imel Telekom Slovnije s 38,6 %, Amis 1,4 % in ostali ponudniki 2,4 %. Od leta 2011 je T-2 močno zmanjšal investicije v izgradnjo omrežja in je njegov padec deleža znašal 6,8 odstotne točke v primerjavi z letom prej. Istega leta je AKOS Telekomu, ki je počasi gradil svoje optično omrežje, naložil razvezavo tovrstnega omrežja za druge ponudnike zato je Amis potrojil število naročnikov na optiki, Telekom pa je zabeležil rast za 1,9 odstotne točke. Od 2012 do 2014 zaradi omenjene razvezave pridobiva Amis, saj je v teh letih zabeležil 2,1 odstotno rast, T-2-ju je tržni delež padel pod 50 % in je konec leta 2014 znašal 48,9 %, Telekomov pa 34,6 %. Padec deleža uporabnikov optičnega omrežja T-2 gre pripisati predvsem dejstvu, da je bilo podjetje v začetnem pridobivanju naročnikov preko te tehnologije praktično edini operater, ki je optiko do doma ponudil gospodinjstvom, s tem pa je vzpodbudil tudi nacionalnega operaterja k vlaganjem v optiko.

Slika 5: Tržni deleži ponudnikov optike do doma (FTTH) v obdobju 2010–2014



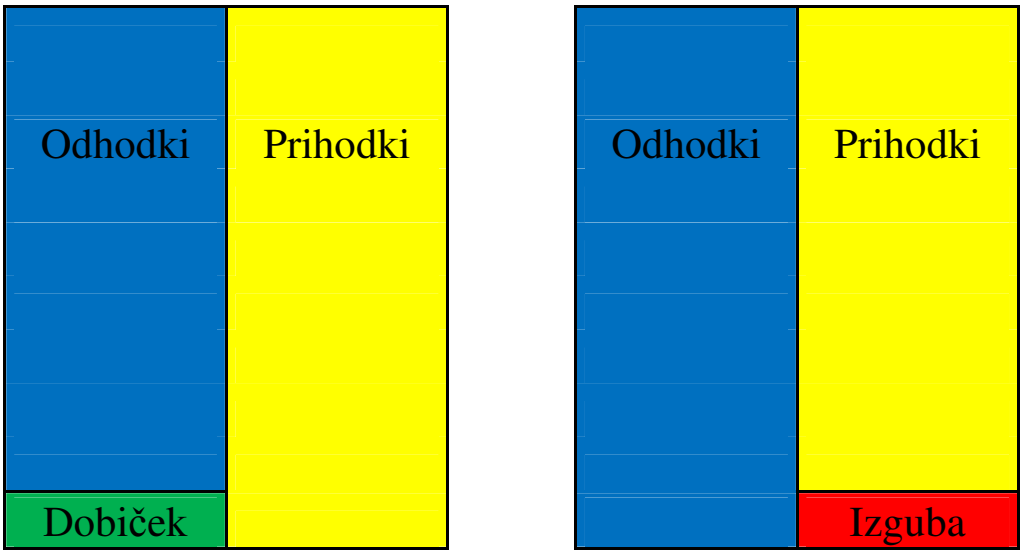
Vir: AKOS, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2010, 2011, graf št. 2o; AKOS, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2011, 2012, graf št. 20; AKOS, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2012, 2013, graf št. 22; AKOS, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2013, 2014, graf št. 21, AKOS, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2014, 2015, graf št. 21.

3 ANALIZA USPEHA POSLOVANJA T-2 V LETIH 2005–2014

Izkaz uspeha je temeljni računovodski izkaz, ki prikazuje prihodke in odhodke podjetja v določenem obdobju ter ustvarjeni poslovni izid, dobljen na podlagi razlike med prihodki in odhodki. Izkaz uspeha nam kaže uspešnost poslovanja podjetja v določenem obdobju in je dinamičen računovodski izkaz, saj se nanaša na obdobje in ne na določen časovni trenutek. Poslovni izid ugotovimo ko seštejemo vse prihodke in odhodke, dosežene v posameznem letu. Prihodkov in odhodkov ne smemo enačiti z denarnimi tokovi. Računovodsko spremljanje poslovanja podjetja namreč izhaja iz načela evidentiranja dogodvkov v trenutku njihovega nastajanja, ki na strani prihodkov pomeni, da le-te ugotvaljamo v trenutku, ko podjetje kupcem izstavi račun. Do podobnih razlik prihaja tudi na strani odhodkov, saj tudi na višino odhodkov prodanih proizvodov ugotavljamo ob trenutku prodaje (Hočevar, Igličar, & Zaman, 2001, str. 242, 243).

V nadaljevanju sledi podrobnejša predstavitev prihodkov, odhodkov in poslovnega izida. Pri prihodkih bom ob upoštevanju števila uporabnikov prikazal tudi gibanje povprečnega mesečnega prihodka na uporabnika (angl. *Average revenue per user*, v nadaljevanju ARPU), ki pa bo zajemal podatke iz vseh storitev, ki jih podjetje ponuja, torej tudi mobilnih. Podatki za leti 2005 in 2006 so v letnih poročilih podjetja izraženi v SIT, po tečaju zamenjave 1 EUR = 239,64 SIT pa so preračunani v aktualno valuto. Inflacija ni upoštevana zato so vsi podatki izraženi v nominalnih vrednostih.

Slika 6: Osnovna shema izkaza uspeha (v bilančni obliki)



Vir: M. Hočevar, S. Igličar, & M. Zaman, Osnove računovodstva, 2001, str. 242.

3.1 Analiza prihodkov

Prihodki skupaj z odhodki vplivajo na poslovni izid poslovanja podjetje in jih delimo na:

- **Prihodke iz poslovanja**, ki so vrednosti prodanih proizvodov, storitev, trgovskega blaga, materiala in prejetih nadomestil v zvezi s prodajo.
- **Prihodke iz financiranja**, kamor štejemo prihodke od prejetih udeležb v poslovnem izidu tistega poslovnega sistema, v katerega so vložena sredstva in prihodke od prejetih obresti za dana posojila in kredite.
- **Izredne prihodke**, ki nastajajo ob izrednem povečanju sredstev ali izrednem zmanjšanju obveznosti do virov sredstev.

Iz Tabele 2 lahko razberemo, da so prihodki iz poslovanja temeljni vir skupnih prihodkov družbe T-2, saj razen izrednih prihodkov leta 2012, ostali prihodki ne dosegajo niti 0,5 % celotnega obsega prihodkov. 2005 so prihodki relativno nizki, saj je družba prve naročnike vključila šele oktobra in dosegla samo 4 % od predvidenih prihodkov. Leto 2006 je tako prvo, ko so prihodki iz poslovanja nastajali celotno leto. Hitra rast števila naročnikov je v obdobju 2007 podjetju prinesla za 225 % višje prihodke iz poslovanja od predhodnega leta. Rast tovrstnih in posledično tudi skupnih prihodkov je po zaslugi novih uporabnikov leta 2008 zrasla še za 87 %, leta 2009 pa za 52 % v primerjavi s predhodnim letom. 2010 je prineslo povečanje prihodkov za skoraj 25 %, 2011 pa za slabih 11 %. Veliko povečanje izrednih (in skupnih) prihodkov beležimo 2012, od teh T-2 izkazuje prihodke od regresne terjatve do podjetja Gratel v višini 6 milijonov evrov (v nadaljevanju EUR) iz naslova prevzete obveznosti po pogodbi o pristopu k dolgu, sklenjeni s podjetjem Smart com. Skupni prihodki so v letih 2012–2014 narasli tudi zaradi prevrednotovalnih poslovnih

prihodkov iz naslova odprave finančnih obveznosti za plačilo obresti po pravnomočnem sklepu o prisilni poravnavi in umika tožb upnikov.

Tabela 2: Obseg in struktura prihodkov podjetja T-2 v letih 2005–2014 v EUR

	Prihodki iz poslovanja	**Prihodki iz financiranja**	**Izredni prihodki**	**Skupni prihodki**
Leto 2005	40.344	163	0	40.507
Leto 2006	3.806.351	14.935	6.906	3.828.192
Leto 2007	12.378.528	123.857	12.420	12.514.805
Leto 2008	23.120.081	45.651	46.362	23.212.094
Leto 2009	35.083.847	19.673	139.226	35.242.746
Leto 2010	43.742.440	175.562	125.388	44.043.390
Leto 2011	48.464.197	147.557	131.035	48.742.789
Leto 2012	55.139.806	70.544	6.508.010	61.718.360
Leto 2013	54.789.708	240.615	88.296	55.118.619
Leto 2014	58.003.323	219.394	304.611	58.527.328

Vir: T-2 d.o.o., Letno poročilo za leto 2005,2006, str. 5; T-2 d.o.o., Letno poročilo za leto 2006, 2007, str. 6; T-2 d.o.o., Letno poročilo za leto 2007, 2008, str. 10; T-2 d.o.o., Letno poročilo za leto 2008, 2009, str. 20; T-2 d.o.o., Letno poročilo za leto 2009, 2010, str. 24; T-2 d.o.o., Letno poročilo za leto 2010, 2011, str. 19; T-2 d.o.o., Letno poročilo za leto 2011, 2012, str. 25; T-2 d.o.o., Letno poročilo za leto 2012, 2013, str. 39; T-2 d.o.o., Letno poročilo za leto 2013, 2014, str. 54; T-2 d.o.o., Letno poročilo za leto 2014, 2015, str. 54.

V Tabeli 3 lahko vidimo, da je število naročnikov, od prvega vključenega v oktobru 2005 do konca leta 2008 hitro naraščalo, rast pa je bila dokaj enakomerna, a zelo hitra. V letu 2009 je število uporabnikov naraslo za približno polovico rasti preteklih let in se nato v letu 2010 praktično ustavilo. Prisilna poravnava in občuten dvig cen (cene konvergenčnih paketov so se dvignile za okrog 20 %) so v letu 2011 pripomogli, da se je število uporabnikov T-2 storitev zmanjšalo. Povprečen mesečni prihodek na uporabnika (ARPU) za 2011 je kljub zmanjšanju števila uporabnikov še vedno rasel, ravno zaradi dviga cen. V obdobju med letoma 2012 in 2014 zopet zaznavamo enakomerno rast števila uporabnikov, zvišujejo se tudi čisti prihodki iz prodaje. Gibanje vrednosti kazalca ARPU potrjuje tezo, da se uporabniki vse bolj odločajo za konvergenčne storitve. Razlog padca povprečnega prihodka na uporabnika v zadnjih dveh letih vidim v tem, da vse več novih naročnikov zaradi ugodnosti sklepa naročniška razmerja s časovno vezavo, obstoječi naročniki pa lahko znižajo svoje račun s tem, da k T-2 »pripelje« novega naročnika, ki se s podpisom novega pogodbe časovno veže. Zaradi pomanjkanja finančnih sredstev za razvoj novih storitev mislim, da bo vrednost ARPU kazalca v bližnji prihodnosti rasla počasneje kot v obdobju 2006–2012, razen v primeru, da pride do občutnega dviga cen. Kot je razvidno iz enačbe (1), je izračun mesečnega kazalca ARPU preprost – čiste prihodke iz prodaje delimo s povprečnim številom naročnikov za posamezno leto, rezultat pa nato delimo še s številom mesecev.

$$ARPU = \frac{\text{čisti prihodki iz prodaje}}{\text{povprečno število naročnikov}} \Big/ 12 \qquad (1)$$

Tabela 3: Čisti prihodki iz poslovanja in povprečen mesečni prihodek na uporabnika v letih 2006–2014

	Čisti prihodki iz prodaje (v EUR)	**Število naročnikov na dan 31.12.**	**Povprečen mesečni prihodek na uporabnika (v EUR)**
Leto 2006	3.806.351	25.449	24,2
Leto 2007	12.378.528	49.344	27,6
Leto 2008	23.120.081	77.545	30,4
Leto 2009	35.083.847	91.209	34,6
Leto 2010	43.742.440	93.872	39,4
Leto 2011	48.464.197	85.121	45,1
Leto 2012	50.965.428	92.381	47,9
Leto 2013	52.741.868	99.447	45,8
Leto 2014	56.919.910	105.205	46,4

Vir: AKOS, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2007, 2008, graf. št. 13; AKOS, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2008, 2009, graf. št. 24; AKOS, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2009, 2010, graf št. 22; AKOS, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2010, 2011, graf št. 17; AKOS, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2011, 2012, graf št. 17; AKOS, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2012, 2013, graf št. 19; AKOS, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2013, 2014, graf št. 18, AKOS, Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2014, 2015, graf št. 18; Evropska komisija, 2016, Digital Scoreboard; T-2 d.o.o., Letno poročilo za leto 2006, 2007, str. 6; T-2 d.o.o., Letno poročilo za leto 2007, 2008, str. 10; T-2 d.o.o., Letno poročilo za leto 2008, 2009, str. 20; T-2 d.o.o., Letno poročilo za leto 2009, 2010, str. 24; T-2 d.o.o., Letno poročilo za leto 2010, 2011, str. 19; T-2 d.o.o., Letno poročilo za leto 2011, 2012, str. 25; T-2 d.o.o., Letno poročilo za leto 2012, 2013, str. 39; T-2 d.o.o., Letno poročilo za leto 2013, 2014, str. 54; T-2 d.o.o., Letno poročilo za leto 2014, 2015, str. 54.

3.2 Analiza odhodkov

Odhodki so nasprotje prihodkov in negativno vplivajo na poslovni izid podjetja v določenem obdobju, podobno kot prihodke pa jih delimo na:

- **Odhodke iz poslovanja**, ki so stroški (brez obresti), ki se nanašajo na prodane proizvode in storitve, ter nabavna vrednost trgovskega blaga, materiala in podobno.
- **Odhodke iz financiranja**, kamor uvrščamo odhodke zaradi danih obresti za prejeta posojila in kredite ter drugi odhodki financiranja (npr. odpis finančnih naložb).
- **Izredne dohodke**, ki nastajajo, ki nastanejo z izrednim zmanjševanjem sredstev ali z izrednim povečanjem obveznosti do virov sredstev.

Tabela 4: Obseg in struktura prihodkov podjetja T-2 v letih 2005–2014 v EUR

	Odhodki iz poslovanja	**Odhodki iz financiranja**	**Izredni odhodki**	**Skupni odhodki**
Leto 2005	3.609.135	362.815	0	3.971.950
Leto 2006	15.761.905	1.711.609	0	17.473.514
Leto 2007	25.760.241	5.496.470	1.477	31.258.188
Leto 2008	39.357.719	9.039.449	22.697	48.419.865
Leto 2009	51.138.803	8.157.188	45.323	59.341.314
Leto 2010	87.993.018	30.215.719	158.909	118.367.646
Leto 2011	53.422.524	7.412.428	771	60.835.723
Leto 2012	56.885.875	2.640.861	5.527.697	65.054.433
Leto 2013	56.136.098	2.479.042	7.947	58.623.087
Leto 2014	57.268.807	522.215	57.008	57.848.030

Vir: T-2 d.o.o., Letno poročilo za leto 2005,2006, str. 5; T-2 d.o.o., Letno poročilo za leto 2006, 2007, str. 6; T-2 d.o.o., Letno poročilo za leto 2007, 2008, str. 10; T-2 d.o.o., Letno poročilo za leto 2008, 2009, str. 20; T-2 d.o.o., Letno poročilo za leto 2009, 2010, str. 24; T-2 d.o.o., Letno poročilo za leto 2010, 2011, str. 19; T-2 d.o.o., Letno poročilo za leto 2011, 2012, str. 25; T-2 d.o.o., Letno poročilo za leto 2012, 2013, str. 39; T-2 d.o.o., Letno poročilo za leto 2013, 2014, str. 54; T-2 d.o.o., Letno poročilo za leto 2014, 2015, str. 54.

Skupni odhodki 2005 so iz podobnih razlogov kot prihodki nižji, odhodki iz financiranja znašajo 9 % celotnega obsega, izrednih odhodkov pa tega leto ni bilo. Leto kasneje so skupni odhodki narasli za faktor 4,3 predvsem zaradi povečanja števila naročnikov in širitve podjetja v kadrovskem segmentu iz 22 na 72 redno zaposlenih. Izrednih odhodkov ni bilo. V celem desetletju razen leta 2012 izredni dohodki predstavljajo zanemarljiv delež celotnih odhodkov. Skupni dohodki so se leta 2007 v primerjavi z 2006 povečali za 79 %, leta 2008 proti 2007 pa za 55 %. Tabela prikazuje, da so se skupni odhodki v 2009 v primerjavi z letom prej povečali za skoraj 10 milijonov EUR. Daleč najvišje odhodke podjetje beleži 2010, od tega je za dobro četrtino finančnih odhodkov, odhodki iz poslovanja so skokovito narasli zaradi prevrednotovalnih poslovnih odhodkov pri neopredmetenih dolgoročnih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih. Po izstopajočem 2010, so se 2011 skupni odhodki približno vrnili na raven leta 2009, za tem pa so od leta 2012 do 2014 skupni odhodki padali. Skozi celotno obdobje največji delež poslovnih odhodkov sestavljajo stroški storitev (avtorskih pravic za TV distribucijo, zakupa hrbteničnih optičnih vlaken, zakupa bakrenega omrežja, gostovanja in interkonekcije,...) in odpisi vrednosti iz naslova amortizacije. Velik del tovrstnih stroškov je fiksne narave.

3.3 Analiza poslovnega izida

Poslovni izid v osnovi delimo na:

- **Dobiček**, ki nastane takrat, ko so prihodki višji od odhodkov. Podobno kot prihodke in odhodke ga lahko razdelimo na dobiček iz poslovanja, dobiček iz financiranja ter izredni dobiček.
- **Čisti dobiček**, ki ga dobimo, ko od dobička odštejemo davke na dobiček.
- **Izgubo**, ki predstavlja negativni poslovni izid kadar so odhodki podjetja višji od prihodkov.

Tabela 5: Poslovni izid T-2 d.o.o. v letih 2005–2014

	Skupni prihodki	**Skupni odhodki**	**Čisti dobiček/izguba**
Leto 2005	40.653	3.971.950	-3.931.297
Leto 2006	3.828.192	17.473.514	-13.645.322
Leto 2007	12.514.805	31.258.188	-18.743.383
Leto 2008	23.212.094	48.419.865	-25.207.771
Leto 2009	35.242.746	59.341.314	-24.098.568
Leto 2010	44.043.390	118.367.646	-74.324.256
Leto 2011	48.742.789	60.835.723	-12.092.934
Leto 2012	61.718.363	65.054.433	-3.336.070
Leto 2013	55.118.619	58.623.087	-3.504.468
Leto 2014	58.527.328	57.848.030	679.298

Vir: T-2 d.o.o., Letno poročilo za leto 2005,2006, str. 5; T-2 d.o.o., Letno poročilo za leto 2006, 2007, str. 6; T-2 d.o.o., Letno poročilo za leto 2007, 2008, str. 10; T-2 d.o.o., Letno poročilo za leto 2008, 2009, str. 20; T-2 d.o.o., Letno poročilo za leto 2009, 2010, str. 24; T-2 d.o.o., Letno poročilo za leto 2010, 2011, str. 19; T-2 d.o.o., Letno poročilo za leto 2011, 2012, str. 25; T-2 d.o.o., Letno poročilo za leto 2012, 2013, str. 39; T-2 d.o.o., Letno poročilo za leto 2013, 2014, str. 54; T-2 d.o.o., Letno poročilo za leto 2014, 2015, str. 54.

Z izjemo leta 2014, je predhodnih 9 let poslovanja T-2 zaznamovala izguba, ki je rezultat velikih odhodkov. S prihodom novega lastnika, reorganizacijo podjetja in gospodarnejšim poslovanjem je od 2012 opazen pozitiven trend glede zmanjšanje izgube oz. doseganje dobička.

V računovodstvu poznamo tudi druge vrste poslovnega izida, med katere sodi tudi dobiček ali izguba iz poslovanja. Ta izkaz poslovnega uspeha ne upošteva prihodkov in odhodkov iz financiranja ter izrednih prihodkov ali odhodkov. Zaradi financiranja s posojili in bančnimi krediti je tako izguba iz poslovanja v letih 2005–2013 nekoliko manjša kot v Tabeli 5, dobiček iz poslovanja pa nekoliko večji kot v navedeni tabeli. Iz vidika

poslovnega izida je zopet najslabše leto 2010, saj so tudi odhodki iz poslovanja daleč najvišji, predvsem po zaslugi odpisov vrednosti iz naslova amortizacije, prevrednotovalnih poslovnih odhodkov pri neopredmetenih dolgoročnihm opredmetenih osnovnih in obratnih sredstvih.

Tabela 6: Poslovni izid T-2 d.o.o. iz poslovanja

	Prihodki iz poslovanja	**Odhodki iz poslovanja**	**Čisti dobiček/izguba iz poslovanja**
Leto 2005	40.344	3.609.135	-3.568.791
Leto 2006	3.806.351	15.761.905	-11.955.554
Leto 2007	12.378.528	25.760.241	-13.381.713
Leto 2008	23.120.081	39.357.719	-16.237.638
Leto 2009	35.083.847	51.138.803	-16.054.956
Leto 2010	43.742.440	87.993.018	-44.250.578
Leto 2011	48.464.197	53.422.524	-4.958.327
Leto 2012	55.139.806	56.885.875	-1.746.069
Leto 2013	54.789.708	56.136.098	-1.346.390
Leto 2014	58.003.323	57.268.807	734.516

Vir: T-2 d.o.o., Letno poročilo za leto 2005,2006, str. 5; T-2 d.o.o., Letno poročilo za leto 2006, 2007, str. 6; T-2 d.o.o., Letno poročilo za leto 2007, 2008, str. 10; T-2 d.o.o., Letno poročilo za leto 2008, 2009, str. 20; T-2 d.o.o., Letno poročilo za leto 2009, 2010, str. 24; T-2 d.o.o., Letno poročilo za leto 2010, 2011, str. 19; T-2 d.o.o., Letno poročilo za leto 2011, 2012, str. 25; T-2 d.o.o., Letno poročilo za leto 2012, 2013, str. 39; T-2 d.o.o., Letno poročilo za leto 2013, 2014, str. 54; T-2 d.o.o., Letno poročilo za leto 2014, 2015, str. 54.

3.4 Kazalniki stanja financiranja

S pomočjo kazalnikov financiranja ugotavljamo višino kapitala ali dolgov v strukturi vseh virov financiranja. Pučko (2005, str. 126) navaja, da je financiranje delni proces, ki je nekako prisoten pri odvijanju vseh drugih delnih procesov v podjetju. Rečemo lahko, da napaja vse druge delne procese s potrebnimi finančnimi sredstvi. Zato tudi pravimo, da se v financiranju na določen način sintetizira in odraža celota poslovanja podjetja.

Sredstva, ki jih ima podjetje, morajo biti enaka vsem obveznostim do virov sredstev. To ravnovesje je razvidno iz bilance stanja sredstev in virov sredstev, ki je hkrati izhodiščna dokumentacijska osnova za opazovanje financiranja.

Stopnja kapitalizacije je kazalnik, ki izkazuje kolikšen je delež kapitala v vseh virih financiranja. Za podjetja je priporočljivo, da se vrednost tega kazalnika giblje nad vrednostjo 0,5 – lastni kapital naj bi pokrival vse tuje vire financiranja s čimer naj bi bilo podjetje finančno varno. Večja kot je vrednost stopnje kapitalizacije, manjše je tveganje naložbe v tako podjetje.

$$stopnja\ kapitalizacije = \frac{kapital}{obveznosti\ do\ virov\ sredstev} \quad (2)$$

Na drugi strani je stopnja zadolženosti kazalnik, ki prikazuje delež dolgov v vseh virih financiranja. Zanj velja ravno obratno – posojilodajalcem je v interesu, da je stopnja zadoženosti čim manjša.

$$stopnja\ zadolženosti = \frac{dolgovi}{obveznosti\ do\ virov\ sredstev} \quad (3)$$

Tabela 7: Stopnja kapitalizacije in stopnja zadolženosti družbe T-2 d.o.o. v obdobju 2005–2014

	Kapital (v EUR)	**Dolg (v EUR)**	**Obveznosti do virov sredstev (v EUR)**	**Stopnja kapitalizacije (v %)**	**Stopnja zadolženosti (v %)**
Leto 2005	-1.937.039	28.725.880	26.788.842	-0,07	1,07
Leto 2006	-9.322.972	91.347.884	82.024.912	-0,11	1,11
Leto 2007	13.858.819	147.326.921	161.185.740	0,09	0,91
Leto 2008	6.251.048	240.783.725	247.034.773	0,03	0,97
Leto 2009	12.865.623	230.132.025	242.997.648	0,05	0,95
Leto 2010	-46.472.376	255.753.482	209.281.106	-0,22	1,22
Leto 2011	-58.565.310	268.323.077	209.757.767	-0,28	1,28
Leto 2012	62.498.342	154.585.375	217.083.717	0,29	0,71
Leto 2013	59.049.910	171.689.849	230.739.759	0,26	0,74
Leto 2014	61.945.451	183.146.162	245.091.613	0,25	0,75

Vir: T-2 d.o.o., Letno poročilo za leto 2005,2006, str. 6; T-2 d.o.o., Letno poročilo za leto 2006, 2007, str. 8; T-2 d.o.o., Letno poročilo za leto 2007, 2008, str. 9; T-2 d.o.o., Letno poročilo za leto 2008, 2009, str. 19; T-2 d.o.o., Letno poročilo za leto 2009, 2010, str. 23; T-2 d.o.o., Letno poročilo za leto 2010, 2011, str. 20; T-2 d.o.o., Letno poročilo za leto 2011, 2012, str. 24; T-2 d.o.o., Letno poročilo za leto 2012, 2013, str. 38; T-2 d.o.o., Letno poročilo za leto 2013, 2014, str. 52; T-2 d.o.o., Letno poročilo za leto 2014, 2015, str. 52.

Tabela 7 prikazuje, da je bila stopnja zadolženosti vseh 10 let blizu vrednosti 1 ali celo nad njo. V letih 2005, 2006, 2010 in 2011 je imelo podjetje zaradi izgub in prenesenih izgub celo negativno vrednost lastnih virov. Po pravnomočnem sklepu o potrditvi prisilne poravnave je družba 2012 opravila odpis obveznosti v dobro kapitalskih rezerv v višini 56 % potrjenih obveznosti v postopku prisilne poravnave. V breme osnovnega kapitala in kapitalskih rezerv je T-2 pokril prenesno izgubo preteklih let. Po tem letu je stanje kazalnikov stopnje kapitalizacije in zadolženosti bistveno boljše kot v prvih sedmih letih, vendar je podjetje še vedno v neugodnem položaju za najem posojil.

4 PRODAJNA FUNKCIJA

Prodaja je faza v poslovnem procesu, ki mora na temelju proučevanja prodajnega trga usmerjati proizvodnjo, hkrati pa pridobivati kupce za proizvode oziroma storitve podjetja (združbe) ob primerni prodajni ceni, ob uspešnem pospeševanju prodaje ter ob uporabi ustreznih prodajnih poti in metod. S prodajo prehajajo proizvodi v last kupcev. Njihova vrednost pa se podjetju pretvori sprva največkrat v terjatev do kupca, kasneje s plačilom pa v obliko denarnih sredstev (Pučko, 2005, str. 111).

Lipičnik (1998, str. 31) ugotavlja, da je vzporedno z razvojem proizvodnih sil, prodajna funkcija doživljala velike spremembe. Mesto in vloga prodajne funkcije v poslovnem procesu je ostala bolj ali manj nespremenjena, spreminjala sta se le njena vsebina in obseg nalog. Tradicionalna proizvodna usmerjenost industrijskih organizcij se je postopno spreminjala v tržno usmerjenost poslovanja. Poslovna usmerjenost proizvodnih organizacij ima več razvojnih faz, in sicer:

- proizvodna usmerjenost;
- prodajno-komercialna usmerjenost;
- marketinška usmerjenost;
- kontrolno-marketinška usmerjenost.

4.1 Prodajna funkcija v podjetju T-2

Za prodajno funkcijo je značilno, da ja njeno vodenje usmerjeno k dobičku od obsega prodaje. Pučko (2005, str. 111) tako navaja, da je prodaja z vidika podjetja odvisna od objektivnih in subjektivnih dejavnikov. Med objektivne tako spadajo obstoječe potrebe kupcev, razmere na prodajnem trgu, stopnja razvitosti gospodarstva, gospodarski sistem in politiki, med subjektivne pa lahko štejemo npr. sposobnost in prizadevnost prodajalcev. Dejavnikov, ki torej vplivajo na uspešnost prodaje je veliko, sam pa sem se osredotočil predvsem na analizo prodajnih poti in primerjalno analizo najbolj prodajanih paketov trojčkov.

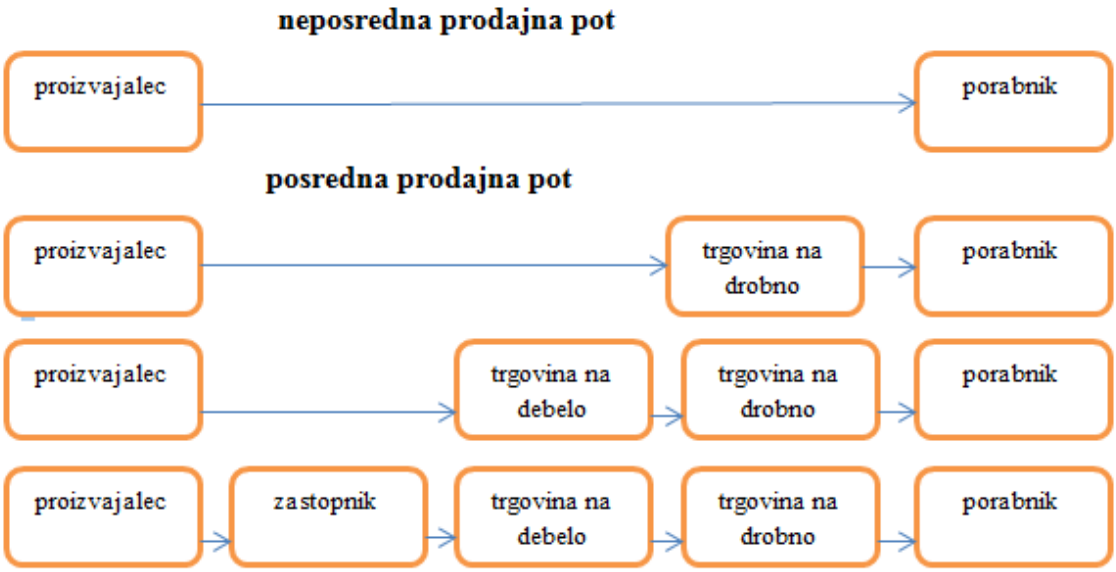
4.1.1 Prodajne poti

Kotler (1998, str. 532) pravi, da je potrebno opredeliti cilje tržnih poti v obliiki clijnih ravni obsega storitev. Ponavadi lahko razločimo nekaj segmentov, ki želijo različne ravni storitev. Za učinkovito načrtovanje tržne poti je potrebno določiti katere segmente bomo oskrbovali in določiti najboljšo pot, ki jo lahko uporabimo v posameznem primeru. Vsak proizvajalec določi svoje cilje v zvezi s tržnimi potmi, čeprav se srečuje z nekaterimi omejitvami. Načrt tržnih poti se mora prilagoditi širšemu okolju. V kriznih gospodarskih časih hočejo proizvajalci prinesti izdelke na trg na najbolj varčen način. To pomeni, da uporabljajo krajše tržne poti in odpravljajo nebistvene stortive, ki povečujejo končno ceno

izdelka. Neporsredna prodajna pot je neposredna povezava med proizvajalcem in porabnikom, imenovana tudi ničelna raven tržne poti. Takšna pot poteka na 3 glavne načine: prodaja od vrat do vrat, prodaja na daljavo in prodajalna v lastnih prodajalnah (Habjanič & Ušaj, 1998, str. 89).

O posredni prodajni poti pa govorimo kadar je med proizvajalca in porabnika vključen eden ali več posrednikov. V tem primeru je dolžina tržne poti odvisna od števila posrednikov, ki je ponavadi največje pri izvozni prodajni poti. Nekatera podjetja se za posredno prodajno pot odločijo, ker nimajo dovolj finančnih sredstev, da bi izvajali neposredno trženje ali zgradili lasten distribucijski sistem. Prodaje preko posrednikov pa se poslužujejo tudi tisti subjekti, ki imajo dovolj sredstev za vzpostavitev lastnega distribucijskega kanala. Razlog je ekonomska upravičenost saj se število proizvajalcev in porabnikov veča, razdalje med njimi postajajo vedno večje, velikosti posameznih naročil so majhne, krajša se izdelavni čas, širi se prodajni asortiment, prodajna območja se drobijo (Habjanič & Ušaj, 1998, str. 89)...

Slika 7: Neposredna in posredna prodajna prodajna pot



Vir: D. Habjanič & T. Ušaj, 1998, Temelji trženja s primeri iz prakse, str. 89.

T-2, ki v grobem svoje naročnike segmentira na zasebne in poslovne, ima prodajno funkcijo razdeljeno na 4 različne službe, in sicer:

- službo za prodajo zasebnim uporabnikom, ki poleg zasebnih, skrbi tudi za manjše in manj zahtevne poslovne uporabnike;

- službo za prodajo poslovnim uporabnikom;
- službo za veleprodajo, ki skrbi za poslovanje z nacionalnimi in mednarodnimi operaterji ter celovito ponudbo storitev stacionarne in mobilne telefonije, mednarodnega in nacionalnega gostovanja in interneta;
- službo za pospeševanje prodaje, zadolženo za pooblaščene prodajalce, ki imajo s T-2 podpisano pogodbo o prodajnem zastopanju.

Za zasebne in manjše poslovne uporabnike T-2 uporablja različne prodajne poti:

- 11 poslovalnic, kjer lahko uporabniki poleg sklepanja in spremembe naročniških razmerij tudi zamenjajo, vrnejo ali kupujejo telekomunikacijsko opremo;
- 21 poslovalnic pooblaščenih prodajalcev;
- telefonsko trženje, ki ga izvajajo agenti v klicnem centru;
- trženje prek t.i. »osebnih svetovalcev«, ki svoje delo opravljajo na terenu oz. s prodajo »od vrat do vrat«.

Prodaja poslovnim uporabnikom se zaradi zahtevnejše ravni in teženj po bolj osebnem odnosu z naročniki opravlja predvsem terensko, deloma pa tudi telefonsko. Oddelek ima trenutno, poleg dveg regijskih vodij, zaposlenih 16 primerno usposobljenih prodajalcev in 4 ljudi, ki skrbijo za administrativno, analitično in operativno podporo prodajalcev.

4.1.2 Analiza konkurenčnosti

Ker je vsaka znamka kot objekt menjave na trgu v vlogi prodajne in nabavne vrednosti, jo je treba oceniti tako z vidika odjemalcev kot ponudnikov. Prav tako je treba ovrednotiti tudi naložbe v povečevanje vrednosti znamke. Eden od splošnih pristopov, ki jih uporabljamo pri ocenjevanju vrednosti znamke je analiza premijske cene. Radonjič in Iršič (2006, str. 594 in 595) na tem področju omenjata naslednje metode:

- z metodo opazovanja ravni cen na trgu je mogoče odgovoriti na naslednja raziskovavlna vprašanja: kolikšne so razlike v cenah posameznih znamk izdelkov in kako so z njimi povezane, kolikšna je stopnja depreciacije posameznih znak v nekem časovnem obdobju (npr. v enem ali dveh letih);
- z metodo strukturiranega spraševanja odjemalcev na trgu neposredno izmerimo vrednost znamke: odjemalce vprašamo, koliko so pripravljeni plačati za določeno znamko izdelka ;
- z metodo primerjalne (angl. *trade-off*) analize odjemalcu ponudimo pare znamk po različnih cenah in z različnimi lastnostmi znamk, nato pa med njimi izbere najbolj sprejemljive.

Tabela 8: Primerjava cen paketov trojčkov za obdobji marec 2015 in maj 2016

Ponudnik	**Paket**	**Internet**	**Televizija**			**Telefonija**		**Cena na mesec (marec 2015)**	**Cena na mesec (maj 2016)**
		xDSL/Koaks/FTTH	Št.prog.	Čas. Funkcije	Mobilna TV	Stac.	Enote		
T-2	T3 MEGA	do 10/1 (10/10)	166	ne	da	da	0	42,98 €	42,98 €
Telemach	Gold trojka	do 60/2	129	da	da	da	0	44,50 €	46,00 €
Amis	Trojka Flex xDSL	do 15/0.768	145	ne	ne	da	SLO, 0 €	45,00 €	46,00 €
Telekom Slovenije	TopTrio B	do 20/2 (50/20)	135	da	da	da	200	47,95 €	47,95 €

Vir: T-2 d.o.o., Primerjava med ponudniki TK storitev, 2016.

Za primerjavo sem vzel t.i. pakete trojčke, ki vsebujejo storiteve širokopasovnega interneta, IP TV z enim TV vmesnikom in fiksno telefonijo. T3 Mega kot T-2-jev najbolj prodajani paket fiksnih storitev za osnovno ceno 33,99 EUR ponuja internet 10/1 preko bakrenega oz. 10/10 Mbit/s preko optičnega omrežja, osnovno TV programsko shemo z 52 (slovenskimi) programi, ki se lahko gleda tudi preko tabličnih računalnikov in pametnih telefonov in 1 fiksni telefonski priključek. Veliko naročnikov proti doplačilu 8,99 EUR izbere programsko shemo L, ki ponuja preko 100 dodatnih programov vseh vrst: dokumentarni, informativni, športni... Med primerljivimi paketi za podobno ceno je najbolj konkurenčen Telemachov Gold Trojka, ki vsebuje precej hitrejši internet in pa časovne funkcije, ki so med uporabniki vse bolj popularne, T-2 pa jih ponuja za 3,99 EUR doplačila. Med marcem 2015 in majem 2016 se je Telemachov paket podražil za 1,50 EUR na mesec. Amisov trojček se je v tem časovnem obdobju podražil za 1 EUR in edini ne ponuja mobilne TV, kar »kompenzira« z brezplačnimi klici v vsa slovenska fiksna omrežja. Telekomov TopTrio B je paket, ki je skoraj 5 EUR dražji od T3 Mega, vsebuje pa hitrejši internet, ponuja pa tudi časovne funkcije pri TV in pa brezplačnih 200 min. klicev v domača fiksna omrežja. T-2 je poleg Telekoma torej edini v analiziranem obdobju zadržal enako ceno paketa, ki pa ob majhnih razlikah ne igra odločilne vloge, saj v takih primerih uporabniki gledajo predvsem na hitrost interneta in nabor TV programov.

T-2 od ustanovitve ponuja storitve po relativno nizkih cenah, vendar se je cenovna razlika v primerjavi z ostalimi operaterji zmanjšala. V zadnjih letih lahko opazimo, da ponudniki cene paketov in storitev spreminjajo skorajda istočasno. Po mojem mnenju T-2 med marcem 2015 in majem 2016, za razliko od konkurentov, ni zvišal cen paketov predvsem zaradi poslovne situacije v katerih se družba nahaja – rast cen bi ob slabšem ugledu zaradi stečaja lahko pospešila selitev naročnikov h konkurentom.

5 SWOT ANALIZA

Hitre, nepredvidljive in pogosto neprijetne spremembe v okolju so podjetja prisilila k uporabi novih metod pri dolgoročnem načrtovanju. Mednje sodi tudi SWOT analiza, ki jo sestavljata analiza zunanjega okolja in analiza notranjega okolja. Kratice SWOT so prve črke angleških izrazov (angl. *strengths, weaknesses, opportunities, threats*). Z analizo zunanjega okolja podjetje išče priložnosti in nevarnosti, da bi lahko aktivno oblikovalo svojo prihodnost. Z analizo notranjega okolja pa presoja svoje notranje sposobnosti, ki lahko predstavljajo njegove prednosti ali pa slabosti v primerjavi s konkurenti. Danes so uspešna tista podjetja, ki bolj kot njihovi konkurenti razumejo spremenjeno okolje, spremembe porabnikovih navad, želja, načina življenja in se znajo tem spremembam bolje in hitreje prilagoditi. Za takšna podjetja je značilno, da tudi sama sodelujejo pri oblikovanju prihodnjega razvoja, zlasti z uvajanjem novih ali izpopolnjenih izdelkov, z razvojem tehnologije, uveljavljanjem novih modnih trendov (Habjanič & Ušaj, 1998, str. 23).

5.1 Analiza notranjega okolja (analiza prednosti in slabosti)

Naloga strateškega upravljanja je dolgoročno ustvarjanje in ohranjanje konkurenčnih prednosti. Prednosti in slabosti podjetja izhajajo iz njegovih notranjih sposobnosti na področju trženja, financ, proizvodnje in organizacije. Med prednosti prištevamo tiste, ki jih zaznavajo kupci. Lastnosti, ki so lahko prednosti podjetja, so: ugled podjetja, kakovost izdelkov oz. storitev, uveljavljena blagovna znamka, ekskluzivnost, ustrezna cenovna politika, širina ponudbe, servis, razvejanost prodajne mreže, točnost dobave, lokacija, informiranje kupcev, svetovanje, učinkovita in prijazna postrežba, naložbe v razvoj, finančna stabilnost, sposobno vodstvo, predani zaposleni (Habjanič & Ušaj, 1998, str. 24).

Ko podjetje proučuje svoj vzorec prednosti in pomanjkljivosti, mu je jasno, da ne more odpraviti vseh svojih slabosti in tudi ne izkoristiti vseh prednosti. Veliko vprašanje je, ali naj se podjetje omeji na tiste priložnosti, kjer že ima potrebne pristojnosti, ali naj rajši skuša najti boljše priložnostim kjer bi lahko razvilo ali pridobilo določene prednosti. Včasih gre podjetju slabo, pa ne zato, ker njegovi oddelki ne bi imeli potrebnih prednosti, ampak zato, ker ne delajo skupaj. Z vidika revizije notranjega okolja je izredno pomembno oceniti delovna razmerja med posameznimi oddelki (Kotler, 1998, str. 81,82).

Med **prednostmi** podjetja T-2 velja izpostaviti predvsem dober in zelo odziven servis glede priklopov in odprave napak, kar so izpostavili tudi naročniki kot eno glavnih prednosti in izpostavili tudi stabilno omrežje z malo izpadi. Naročnikom prijazna je tudi razvejana mreža lastnih in franšiznih poslovalnic, kjer lahko naročniki urejajo naročniška razmerja z usposobljenimi prodajalci. Morda največja konkurenčna prednost je najobsežnejše optično omrežje v Sloveniji na kateri T-2 naročnik zagotovi kratek časa od podpisa pogodbe do priklopa storitev (2–3 dni). Nadzorno-operativni center skrbi za

podporo storitev 24 ur na dan, vse dni v letu tako, da so morebitni izpadi ali napake v omrežju zaznani takoj, prav tako pa se takoj sproiži postopek reševanja le-teh.

Slabost, ki sem jih zaznal v podjetju je slaba komuikacija med oddelki zaradi česar včasih prihaja do podvajanja aktivnosti. Neuskalejnost med oddelkoma nabave in prodaje včasih privede do pomanjkanja opreme za vključevanje naročnikov. Slabost je tudi premalo vlaganj v človeške vire: pomanjkanje izobraževanj za zaposlene, ki bi na ta način lahko izboljšali poslovanje podjetja v več segmentih. Slabša je tudi pokritost z lastnim omrežjem kar zaradi gostovanja v mobilnemn omrežju podjetju zvišuje stroške poslovanja. Veliko delovnih procesov v podjetju je neoptimiziranih, del teh procesov pa bi bilo potrebno avtomatizirati. V zadnjem času pa je slabost tudi slab ugled, zaradi težav pri poslovanju s katerimi se družba srečuje.

5.2 Analiza zunanjega okolja (analiza priložnosti in nevarnosti)

Priložnosti so rezultat poslovne moči podjetja ali ugodnih okoliščin. Rast trga, zvestoba kupcev, dober odnos z odejmalci, pridobitev patenta ali nakup licence lahko ocenjujemo kot ugodne priložnosti.

Problemi in nevarnosti so posledica slabosti podjetja in neugodnih okoliščin. Pomanjkanje sredstev, prevelika zadolženost, državni ukrepi in ostra konkurenca najpogosteje vplivajo na sposobnost podjetja, da uresniči svoje trženjske strategije. Izjemno pomembno je tudi spoznanje, da lahko nevarnost postane priložnost, če jo pravočasno zaznamo in ustrezno ukrepamo (Potočnik, 2002, str. 57)

Kotler (1998, str. 79) navaja, da velja, da mora poslovna enora nadzorovati ključne vplive svojega makro okolja, ki posredno učinkujejo na podjetje. Mikro okolje trženja sestavljajo udeleženci, ki so neposredno povezani s podjetjem in nanj tudi najbolj vplivajo. Nekateri od teh udeležencev so porabniki oz. kupci, konkurenti oz. tekmeci, dobavitelji in prodajne poti.

Vedno večji pomen interneta za osebne in poslovne namene je vsekakor **priložnost**, da podjetje še razširi bazo svojih naročnikov. Med priložnosti lahko prištejemo še uvedbo obveznih davčnih blagajn, zniževanje stroškov pri uporabnikih, ki so še vedno naročniki klasične fiksne telefonije in težnje uporabnikov po konvergenci storritev. Največja priložnost za T-2 in tudi ostale operaterje pa je vsesplošna digitalizacija družbe in vedno večje zavedanje družbe, da z elektronskim poslovanjem lahko prihrani veliko časa in denarja.

Največja **nevarnost** je stečajni postopek v katerem je T-2 že tretjič, med nje pa bi izpostavil še pojav ponudnikov spletnih vsebin, saj lahko npr. ponudnik spletne TV Netflix, dolgoročno povzoči upad naročnikov IP TV. Netflix, v nasprotju s ponudniki TV

vsebin kot je npr. HBO, svojo storitev ponuja neodvisno od storitve IP TV, naročnikom pa zadostuje le dovolj hitra internetna povezava. Kot potencialno nevarnost bi sam izpostavil tudi vedno večjo uporabo mobilnih komunikacij in selitev iz fiksnih na mobilne povezave, kjer je T-2 trenutno korak za konkurenco zaradi že zastarelega mobilnega omrežja tretje generacije (v nadaljevanju 3G), uporabniki pa zahtevajo vedno hitrejše povezave. Nevarnost pa je tudi sam telekomunikacijski trg na katerem velja izjemna konkurenca.

SKLEP

Izdelava zaključne strokovne naloge mi je predsvem razkrila vzroke zaradi katerih se podjetje nahaja v težkem poslovnem položaju. Čeprav gre zaradi velikih investicij v izgradnjo optičnega za izrazito dolgoročen projekt je prvotni lastnik z njim upravljal negospodarno in je imel nerealne načrte z rastjo tržnega deleža. Ekonomije obsega podjetje ni dosegalo, stroški na naročnika pa so upadali počasneje od pričakovanega. Mislim, da je T-2 vstopil na trg s prenizkimi cenami in je ravno zaradi nedoseganja ekonomije obsega beležil vedno večje izgube. Prenizka cena lahko pri kupcu doseže tudi negativen učinek in vzbudi dvom v kakovost storitve. Ostali operaterji so z znižanjem cen sledili podjetju T-2, kar je največ koristi prineslo naročnikom. V prihodnosti pričakujem, da bodo vsi operaterji nekoliko dvignili cene, saj s trenutnimi težko pokrivajo stroške tekočega poslovanja.

V preteklosti je T-2 pozornost z ugodnostmi usmeril predvsem v pridobivanje novih uporabnikov, zanemaril pa je obstoječe naročnike. Prihodke lahko podjetje povečuje tudi s pospeševanjem prodaje tem naročnikom, le da ima s tem manjše stroške kot pri novih, saj ima s kupci že vzpostavljen odnos in pri njih tudi že nameščeno telekomnunikacijsko opremo, ki se amortizira. Glede na trenutno število T-2 uporabnikov ima družba dobre temelje za povečanje prihodkov iz naslova nadgradnje prodaje.

Z vidika odhodkov je podjetje v preteklih dveh letih naredilo pomembne korake v optimizaciji poslovanja, saj večino aktivnosti med katere spadajo izgradnja, vzdrževanje omrežja in priklopi naročnikov, za razliko od preteklosti opravlja pretežno z lastnimi kadri, v preteklosti pa so to opravljali zunanji izvajalci. Na področju zniževanja odhodkov ima podjetje priložnost tudi v avtomatizaciji delovnih procesov, ki zaposlenim jemljejo veliko časa, ki bi ga lahko posvetili prodajnim aktivnostim.

Z novim lastnikom in vodstvom mislim, da je družba na pravi poti, saj se je poslovanje konsolidiralo in zadnji dve leti prvič posluje z dobičkom. Prihodke iz poslovanja je potrebno še povečati, podjetje mora še izboljšati trženje na lastnem optičnem omrežju, velja pa razmisliti tudi o razvezavi optike za druge ponudnike, sploh na območjih kjer je zasedenost omrežja z lastnimi priključki nizka. Veliko rezerv vidim tudi na trženju mobilne telefonije, kjer ima T-2 v primerjavi s fiksnimi storitvami relativno majhen tržni delež. Na ta način bi T-2 povišal poslovne prihodke iz naslova naročnin, poleg tega pa bi zaradi večjega števila naročnikov prišlo do večjega prometa dohodnih klicev iz drugih

omrežij. Za to bi bila potrebna investicija v posodobitev v mobilno omrežje četrte generacije (4G), saj s trenutnim 3G omrežjem ne sledi zahtevam upoabnikom in komunikacijam, ki se vse bolj selijo na mobilne naprave. Težavo vidim v tem, da podjetje nima dovolj lastnih sredstev za večja vlaganja, zaradi finančne situacije v kateri se nahaja, pa tudi ni privlačno za posojilodajalce. Na področju mobilne telefonije je potrebno poskrbeti tudi za boljše povezovanje in pogoje s tujimi ponudniki mobilnega gostovanja, saj se T-2 mobilni naročniki srečujejo z nedelovanjem v nekaterih tujih omrežjih, kar je v času globalizacije nedopustno.

Ker so slab glas o podjetju in težave s poslovanjem v javnosti povzočili nezaupanje v ponudnika, je za podjetje nujno, da s primernimi marketinškimi aktivnosti povrne načet ugled in zaupanje javnosti. Dejstvo je, da stečajni postopek zavira poslovanje, zato je za podjetje nujno, da sodišča čimprej dokončajo postopke, ki so vodeni proti podjetju. V prihodnosti ne izključujem možnosti, da se T-2 združi s katerim od obstoječih večjih ponudnikov, saj je po mojem mnenju slovenski trg premajhen za štiri večje operaterje. Vsekakor je T-2 z dokaj velikim tržnim deležem, predvsem pa lastnim omrežjem zanimiv za morebitne strateške partnerje.

LITERATURA IN VIRI

1. Agencija za komunikacijska omrežja in storitve Republike Slovenije. (2006). *Letno poročilo AKOS RS za leto 2005*. Najdeno 20. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.akos-rs.si/files/O_agenciji/Letna_porocila/Letno-porocilo-2005.pdf
2. Agencija za komunikacijska omrežja in storitve Republike Slovenije. (2008). *Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2007*. Najdeno 20. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.akos-rs.si/files/Telekomunikacije/Porocila_in_raziskave/Cetrtletna_porocila/2007/Porocilo-Q4-2007.pdf
3. Agencija za komunikacijska omrežja in storitve Republike Slovenije. (2009). *Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2008*. Najdeno 20. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.akos-rs.si/files/Telekomunikacije/Porocila_in_raziskave/Cetrtletna_porocila/2008/Porocilo-Q4-2008.pdf
4. Agencija za komunikacijska omrežja in storitve Republike Slovenije. (2010). *Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2009*. Najdeno 20. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.akos-rs.si/files/Telekomunikacije/Porocila_in_raziskave/Cetrtletna_porocila/2009/Porocilo-Q4-2009.pdf
5. Agencija za komunikacijska omrežja in storitve Republike Slovenije. (2011). *Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2010*. Najdeno 20. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.akos-rs.si/files/Telekomunikacije/Porocila_in_raziskave/Cetrtletna_porocila/2010/Porocilo-Q4-2010.pdf
6. Agencija za komunikacijska omrežja in storitve Republike Slovenije. (2012). *Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2011*. Najdeno 20. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.akos-rs.si/files/Telekomunikacije/Porocila_in_raziskave/Cetrtletna_porocila/2011/Porocilo-Q4-2011.pdf
7. Agencija za komunikacijska omrežja in storitve Republike Slovenije. (2013). *Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2012*. Najdeno 20. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.akos-rs.si/files/Telekomunikacije/Porocila_in_raziskave/Cetrtletna_porocila/2012/Cetrtletno-porocilo-Q4-2012.pdf
8. Agencija za komunikacijska omrežja in storitve Republike Slovenije. (2014). *Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2013*. Najdeno 20. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.akos-rs.si/files/Telekomunikacije/Porocila_in_raziskave/Cetrtletna_porocila/2013/cetrtletno-porocilo-Q4-2013.pdf
9. Agencija za komunikacijska omrežja in storitve Republike Slovenije. (2015). *Poročilo o razvoju trga elektronskih komunikacij za četrto četrtletje 2014*. Najdeno 20. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.akos-rs.si/files/Telekomunikacije/Porocila_in_raziskave/Cetrtletna_porocila/2014/cetrtletno-porocilo-Q4-2014.pdf
10. Evropska komisija. (2016). *Digital Scoreboard.* Najdeno 19. junija 2016 na spletnem naslovu https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/create-graphs
11. Habjanič, D., & Ušaj, T. (1998). *Temelji trženja s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV založba.

12. Hočevar, M., Igličar, S., & Zaman, M. (2001). *Osnove računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Kotler, P. (1998). *Marketing management*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
14. Kump, N., & Bešter, J. (2004). Trg telekomunikacij v Sloveniji z vidika politike varstva konkurence. Najdeno 17. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.varstvo-konkurence.si/fileadmin/varstvo-konkurence.si/pageuploads/Trg_telekomunikacij.pdf
15. Lipičnik, B. (1998). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport. (2016). *DIGITALNA SLOVENIJA 2020 - Strategija razvoja informacijske družbe do leta 2020.* Najdeno 4. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/Informacijska_druzba/DSI_2020.pdf
17. Potočnik, V. (2002). *Temelji trženja s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV založba.
18. Pučko, D. (2005). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Radonjič, D., & Iršič, M. (2006). *Raziskava marketinga*, Ljubljana: GV založba
20. T-2 d.o.o. (2006). *Letno poročilo podjetja T-2 d.o.o. za leto 2005*. Maribor: T-2 d.o.o.
21. T-2 d.o.o. (2007). *Letno poročilo podjetja T-2 d.o.o. za leto 2006*. Maribor: T-2 d.o.o.
22. T-2 d.o.o. (2008). *Letno poročilo podjetja T-2 d.o.o. za leto 2007*. Maribor: T-2 d.o.o.
23. T-2 d.o.o. (2009). *Letno poročilo podjetja T-2 d.o.o. za leto 2008*. Maribor: T-2 d.o.o.
24. T-2 d.o.o. (2010). *Letno poročilo podjetja T-2 d.o.o. za leto 2009*. Maribor: T-2 d.o.o.
25. T-2 d.o.o. (2011). *Letno poročilo podjetja T-2 d.o.o. za leto 2010*. Maribor: T-2 d.o.o.
26. T-2 d.o.o. (2012). *Letno poročilo podjetja T-2 d.o.o. za leto 2011*. Maribor: T-2 d.o.o.
27. T-2 d.o.o. (2013). *Letno poročilo podjetja T-2 d.o.o. za leto 2012*. Ljubljana: T-2 d.o.o.
28. T-2 d.o.o. (2014). *Letno poročilo podjetja T-2 d.o.o. za leto 2013*. Ljubljana: T-2 d.o.o.
29. T-2 d.o.o. (2015). *Letno poročilo podjetja T-2 d.o.o. za leto 2014*. Ljubljana: T-2 d.o.o.
30. T-2 d.o.o. (2016). *Primerjava med ponudniki TK storitev* (interno gradivo). Ljubljana: T-2 d.o.o.
31. Zakon o elektronskih komunikacijah (ZEKom-1). *Uradni list RS*, št. 43/2004-ZEKom-1.