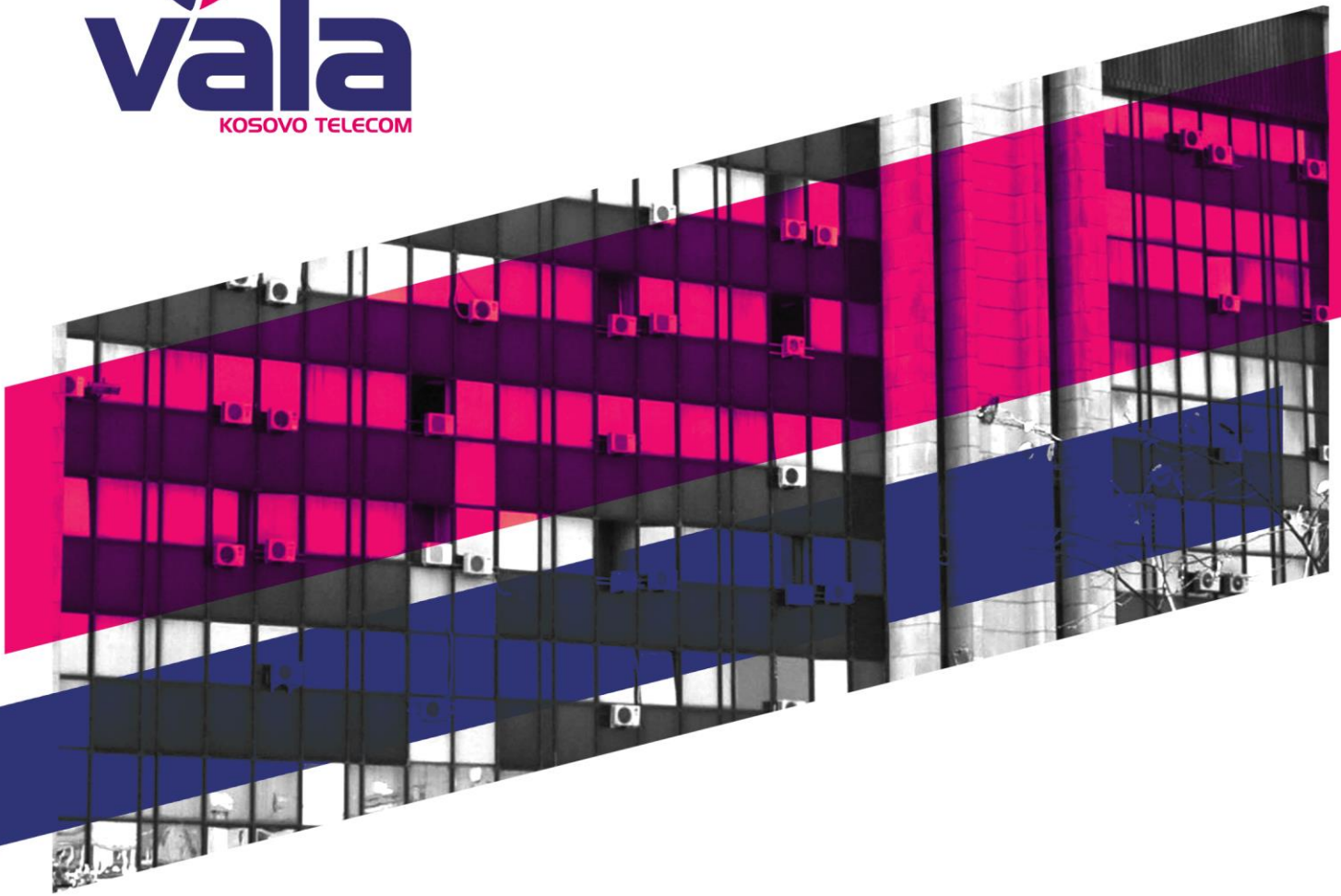




# BIZNES PLANI 2023 - 2025

Përgatitur dhe prezentuar nga:

**Burbuqe Hana**

UD Kryeshefe Ekzekutive



[www.kosovotelecom.com](http://www.kosovotelecom.com)

Prishtinë, Tetor 2022

## Përmbajtja

|     |                                                                                                                                            |    |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.  | PËRMBLEDHJE EKZEKUTIVE .....                                                                                                               | 3  |
| 2.  | INDUSTRIA E TELEKOMUNIKIMEVE.....                                                                                                          | 3  |
| 3.  | MISIONI DHE VIZIONI .....                                                                                                                  | 4  |
| 4.  | OBJEKTIVAT E PËRGJITHSHME STRATEGJIKE TË KORPORATËS .....                                                                                  | 5  |
|     | SYNIMI.....                                                                                                                                | 5  |
|     | OBJEKTIVA STRATEGJIKE TRI-VJEÇARE .....                                                                                                    | 5  |
|     | Objektivat strategjike vjetore .....                                                                                                       | 5  |
|     | Aktivitetet dhe veprimet kryesore .....                                                                                                    | 5  |
| 5.  | GJENDJA AKTUALE E TELEKOMIT TE KOSOVËS.....                                                                                                | 6  |
|     | 5.1 GJENDJA TEKNIKO – TEKNOLOGJIKE.....                                                                                                    | 6  |
|     | 5.2 GJENDJA FINANCIARE .....                                                                                                               | 6  |
|     | 5.3 RESURSET NJERËZORE.....                                                                                                                | 6  |
|     | 5.4 RISTRUKTURIMI I ORGANIZATIV .....                                                                                                      | 7  |
| 6.  | ANALIZA E TREGUT TË BRENDSHËM/VENDOR TË TELEKOMUNIKACIONIT.....                                                                            | 8  |
|     | 6.1 PJESËMARRJA E TELEKOMIT TË KOSOVËS NË TREGUN E TELEKOMUNIKIMEVE (SHËRBIMET MOBILE, FIKSE, BROADBAND/INTENET).....                      | 11 |
|     | 6.1.1 Tregu i telekomunikimeve shërbimet mobile .....                                                                                      | 11 |
|     | 6.1.2 Tregu i telekomunikimeve shërbimet Fikse (Telefonia fikse) .....                                                                     | 13 |
|     | 6.1.3 Tregu i telekomunikimeve shërbimet e Internetit (fiks broadband) .....                                                               | 15 |
| 7.  | PLANI I MARKETINGUT .....                                                                                                                  | 17 |
|     | 7.1 PLANI I PROMOVIMIT TË PRODUKTEVE TE REJA .....                                                                                         | 18 |
|     | 7.2 PLANI I KOMUNIKIMIT.....                                                                                                               | 18 |
| 8.  | PROJEKTET KAPITALE (CAPEX).....                                                                                                            | 18 |
|     | 8.1 PLOTËSIMI FUNKSIONALE DHE MODERNIZIMI I SISTEMEVE TELEKOMUNIKUESE KU PËRFSHIHEN PLATFORMAT TE CILAT JANË NE STATUSIN EOL/EOS/EOM ..... | 18 |
|     | 8.2 MODERNIZIMI I RRJETIT TE QASJES (GPON/BROADBAND).....                                                                                  | 19 |
|     | 8.3 MODERNIZIMI I PLATFORMAVE BSS DHE TE IT-SE .....                                                                                       | 19 |
|     | 8.4 RRITJA E MBULUESHMERISE MOBILE BROADBAND .....                                                                                         | 19 |
|     | 8.5 PROJEKTET TJERA PËR NEVOJA OPERATIVE .....                                                                                             | 19 |
| 9.  | REALIZIMI I PLANIT .....                                                                                                                   | 20 |
| 10. | SFIDAT E TELEKOMIT TË KOSOVËS PËR PERIUDHËN 2023-2025 .....                                                                                | 20 |

## 1. Përmbledhje ekzekutive

Telekomi i Kosovës vazhdon të mbetet në një pozitë të rëndë financiare, kjo si pasojë e trendit të rënies së të hyrave ndër vite. Ne këtë kanë ndikuar po ashtu edhe borxhet e grumbulluara ndaj kreditorëve. Si pasojë e kësaj pozite financiare, në Telekomin e Kosovës, për shumë vite me radhë kanë munguar investimet kapitale në funksion të modernizimit të rrjetave dhe shërbimeve telekomunikuese. Kjo situatë ka rezultuar në njërën anë me humbjen e aftësisë konkurruese, kurse në anën tjetër me vjetërsimin e platformave telekomunikuese, janë vështirësuar aktivitetet operacionale në mirëmbajtje të tyre.

Duke pasur parasysh natyrën dhe karakterin dinamik të zhvillimeve teknologjike, përmirësimi teknologjik si dhe përditësimi i sistemeve në mënyrë sistematike janë të domosdoshme për të mbetur në hap me konkurrencën. Prandaj, nevoja për një strategji afatmesme me synim të rritjes së aftësisë konkurruese në treg, krahas implementimit dhe përshtatjes ndaj ndryshimeve të teknologjive të reja, paraqet një proces sfidues dhe të vazhdueshëm për Telekomin e Kosovës.

Për të ruajtur bazën e konsumatorëve dhe për të joshur konsumatorët të rinjë, kërkohet përmirësim teknologjik duke modernizuar rrjetat telekomunikuese. Ndërsa, aty ku është e mundur kërkohen edhe përditësimet sistematike të sistemeve dhe platformave telekomunikuese duke pasur parasysh natyrën dinamike dhe karakterin e avancimeve të mundshme teknologjike. Si rezultat, Telekomi i Kosovës përballet me një sfidë - proces të vështirë dhe të vazhdueshëm të synimit strategjik që në thelb ka zhvillimin e një plani afatmesëm që synon rritjen e konkurrencës në treg, si dhe zbatimin dhe përshtatjen me ndryshimet në teknologjitë e reja.

Dokumenti në vijim paraqet një përmbledhje të gjendjes aktuale të Telekomit të Kosovës në fund të vitit 2022, analizën e tregut të brendshëm të telekomunikacionit në të cilin operojmë, dhe potencialet e mundshme mbi të cilat janë ndërtuar plani i marketingut, plani i të hyrave, pasqyrat financiare dhe propozimet për investimet kapitale në periudhën 2023-2025.

Për të rikthyer trendin negativ të të ardhurave dhe për të arritur objektivat strategjike të lartpërmendura, duhet të kryhen një sërë aktivitetesh, duke përfshirë përf forcimin e pozitës në treg, rritjen e ARPU-së dhe përmirësimin e imazhit të kompanisë.

Qëndrueshmëria afatgjatë dhe zgjerimi i tregut bëhen të mundura përmes zbatimit të planit, i cili synon të gjenerojë të ardhura ndërmjet viteve 2023 dhe 2025, duke investuar në përmirësimin tekniko-teknologjik nga njëra anë dhe duke ulur shpenzimet e ndërmarrjes.

## 2. Industria e telekomunikimeve

Spektori i telekomunikacionit është një industri globale, dinamike që po evoluon vazhdimisht për shkak të alternativave të komunikimit, përparimeve teknike e inovacioneve, ndryshimeve në sjelljen e konsumatorëve, ndryshimeve dhe rregullimeve të rregullatorëve dhe legjislacionit kombëtar dhe ndërkombëtar.

Kostoja financiare e investimeve në këtë industri është e lartë dhe shumë dinamike. Në këtë kontekst, Telekom i Kosovës nuk mund të investojë me ritmin që kërkon dinamika e zhvillimit të industrisë së telekomunikimeve, sepse:

a) është një ndërmarrje publike që kërkohet të operojë sipas ligjit të prokurimit publik në një treg lokal të liberalizuar, që vazhdimisht ndikohet nga zhvillimet globale teknologjike. Operatorët e tjerë vendorë, janë më dinamik dhe mund të krijojnë lehtësisht përparësi konkurruese, siç ishte rasti me konkurrencën duke implementuar teknologjinë 3G dhe 4G një vit më herët se Telekom i Kosovës.

b) Ulja e kostove për shërbimet tradicionale dhe nevoja e investimeve për shkak të shërbimeve të reja të kërkuara, ndikon në mënyrën se si ofruesit e shërbimeve telekomunikuese përshtaten me nevojat në rritje të tregut. Këto ndikime i detyrojnë operatorët të modifikojnë modelet e tyre të biznesit dhe të zgjerojnë gamën e tyre të shërbimeve me produkte të reja.

c) Kompanitë e telekomunikacionit në mbarë botën po investojnë në shërbimet mobile të gjeneratës së pestë (5G) dhe "cloud", sepse ato përfaqësojnë jo vetëm një hap teknologjik dhe një gjeneratë të re të teknologjisë së telekomunikacionit, por edhe një spektër krejtësisht të ri shërbimesh dhe produktesh të lidhura me "Internet of Things" (IoT), "Smart Cities" dhe teknologjitë e tjera në zhvillim (shtëpi, qytete, etj.).

Duke qenë se digjitalizimi i shërbimeve ka ndryshuar mënyrën dhe stilin e jetesës, edhe qytetërimet më të zhvilluara e kanë të vështirë të përshtaten shpejt me mënyrën e përdorimit dhe përmbushjen e kërkesave në këtë trend të rritjes së përdorimit të shërbimeve të komunikimit.

Në përmbyllje të kësaj pjese hyrëse, duhet konkluduar se industria e telekomunikacionit, krahas sajë edhe avancimi i shërbimeve telekomunikuese, është në rritje të vazhdueshme. Por, krahas këtyre zhvillimeve teknologjike, rrezik permanent paraqesin edhe sulmet kibernetike ndaj operatorëve telekomunikues si dhe konsumatorëve të tyre.

Mundësia e infektimit me virus dhe software malicioz është prezentë dhe në rritje të vazhdueshme. Sulmet kibernetike të organizuara nga qarqe të ndryshme sikur ato në nivel global dhe/ose regjional që kanë ndodhur kohën e fundit, situata e përkeqësuar gjeopolitike pas invazionit rus në Ukrainë, por jo vetëm, janë sinjale të cilat do të merren me seriozitet më të lartë për të orientuar një pjesë të investimeve në platformat teknike me qëllim të plotësimit të niveleve të sigurisë.

### 3. Misioni dhe Vizioni

Misioni i TK-së

Lider në botën digjitale për qytetaret e Kosovës përmes punës dhe pasionit të njerëzve tanë dhe përdorimit të teknologjisë digjitale bashkëkohore.

Vizioni i TK-së

Udhëheqës i komunikimeve për një botë gjithnjë e më të lidhur.

## 4. Objektivat e përgjithshme strategjike të Korporatës

### Synimi

Sigurimi i qëndrueshmërisë financiare është qëllimi kryesor për periudhën 2023-2025 i cili synohet të arrihet përmes zhvillimit të aktiviteteve të cilat janë në përputhje me objektivat strategjike të përcaktuara dhe kërkesave të konsumatorëve rreth produkteve/shërbimeve që ofron Telekom i Kosovës SH.A.

### Objektiva Strategjike tri-vjeçare

Me supozimin që deri në fund të vitit 2022 të hyrat vjetore të Telekomit do të arrihen rreth 53 milion €, përmes këtij plani pritet që në fund të vitit të tretë planifikues (2025) të hyrat të arrijnë rreth 63 milion €.

### Objektivat strategjike vjetore

- Për vitin e parë (2023) të kemi një rritje prej 6 %, mbi bazën e vitit 2022.
- Në vitin e dytë (2024) të kemi një rritje prej rreth 5 %, mbi bazën e vitit 2023.
- Në vitin e tretë (2025) të kemi një rritje prej rreth 6 %, mbi bazën e vitit 2024.

### Aktivitetet dhe veprimet kryesore

Për vazhdimin e trendit pozitiv të të hyrave dhe për të arritur objektivat e lartcekura strategjike janë një sërë aktivitetsesh që duhet të ndërmerren, e të cilat konsistojnë në

- *Rritja e ARPU-së*
- *Konsolidimi i bazës së konsumatorëve*
- *Përmirësimi i platformave teknologjike dhe rrjetit mobil dhe fiks*
- *Përmirësimi i imazhit të Brandit (Brand Awareness) do të bëhet përmes*

## 5. Gjendja aktuale e Telekomit te Kosovës

### 5.1 Gjendja Tekniko – Teknologjike

Gjendja tekniko-teknologjike e Telekomit aktualisht është e pa lakmueshme duke pasur parasysh ngecjen në përditësimin e sistemeve, mirëmbajtjen jo-adekuate të platformave teknologjike dhe pamundësinë e përmirësimit të rrjetit qendror dhe të qasjes. Për më tepër, disa nga sistemet dhe platformave të cilat mundësojnë ofrimin e shërbimeve telekomunikuese, aktivitetet operacionale të operimit dhe mirëmbajtjes kryhen nga stafi teknik i TK, ndërsa për një pjesë të sistemeve (SMSC, Symphony, CRM, HP 3PAR Storage etj nga Sistemet për Përkrahje të Biznesit BSS/IT) ka kontrata aktive të mirëmbajtjes/përkrahjes teknike nga OE-te.

### 5.2 Gjendja Financiare

Gjendja financiare e Telekomit të Kosovës ka ndryshuar gjatë periudhave të ndryshme kohore. Ka shumë faktorë që kanë pasur ndikim në situatën financiare të Telekomit të Kosovës, duke filluar nga zhvillimi i hovshëm i internetit, krijimi i produkteve dhe shërbimeve tjera përcjellëse, zhvillimi teknologjik, fuqia punëtore, apo edhe diversifikimi i tregut të Kosovës.

Telekomi i Kosovës gjeneron të hyra nga burime të ndryshme, ndërsa të gjitha këto burime mund të grupohen në dy kategori kryesore:

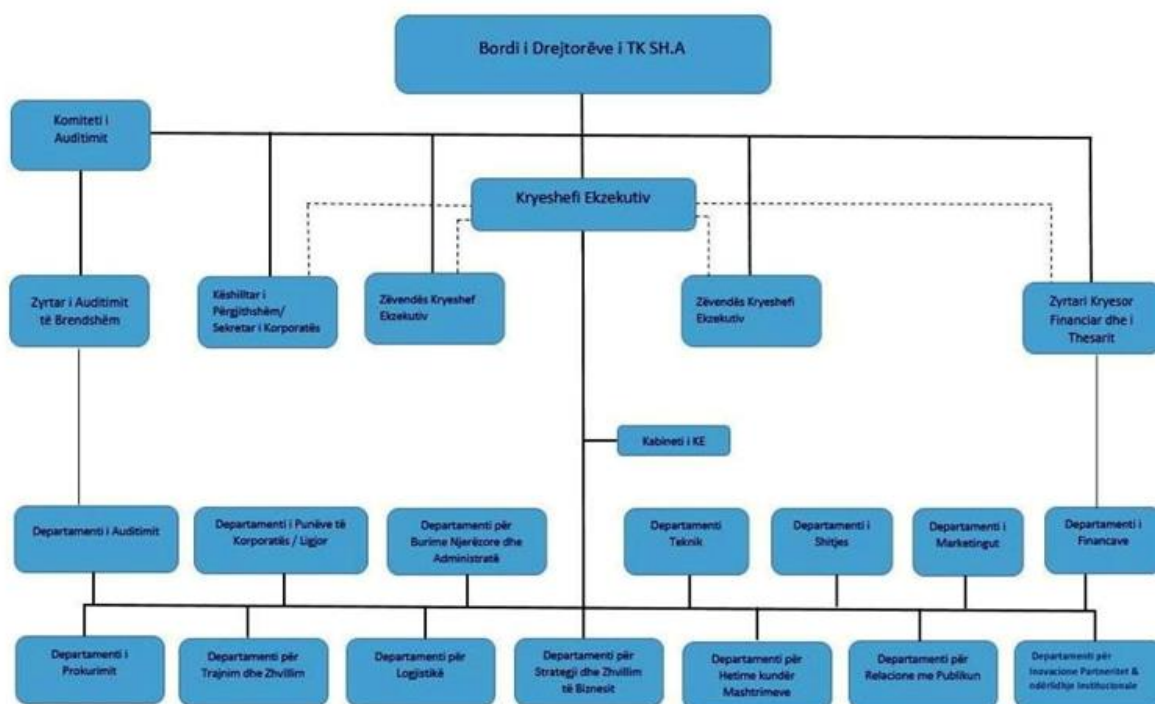
- (i) të hyra nga telefonia mobile, dhe
- (ii) të hyra nga telefonia fikse.

Përkundër rënies së të hyrave ndër vite, dy vitet e fundit shihet një stabilizim i tyre dhe tendencë e rritjes graduale, mirëpo raporti në mes të hyrave nga telefonia mobile dhe fikse mbetet pak a shumë në të njëjtin nivel. Telefonia Mobile mesatarisht gjeneron afërsisht 83% e të hyrave të Telekomit ndërsa pjesa tjetër gjenerohen përmes shitjeve të shërbimeve të Telefonisë fikse prej 17%.

### 5.3 Resurset Njerëzore

Telekomi i Kosovës ka një strukturë organizative mjaft komplekse që si autoritet më të lartë e ka Bordin e Drejtorëve i cili mbikëqyrë Kreshefin Ekzekutiv dhe ka përgjegjësi direkte ndaj departamentit të Auditimit të Brendshëm. Kryeshefi Ekzekutiv menaxhon me ndërmarrjen përmes departamenteve të ndryshme. Figura në vijim paraqet në mënyrë të zbërthyer organogramin e Telekomit të Kosovës.

# Struktura Organizative e Telekomit të Kosovës



Aktualisht, Telekom i Kosovës ka 1831 punëtorë.. Gjate viteve 2023-2025 do te pensionohen 112 punëtorë, shih tabelën me poshtë:

|                    |            |
|--------------------|------------|
| 2023               | 51         |
| 2024               | 26         |
| 2025               | 35         |
| <b>Grand Total</b> | <b>112</b> |

## 5.4 Ristrutturimi i Organizativ

Telekomi i Kosovës, aktualisht po kalon nëpër një periudhë kritike, me trend negativ zhvillimor, që kërkon një ndryshim të menjëhershëm, përfshirë ristrukturimin e brendshëm organizativ. Në këtë drejtim pas analizave dhe vlerësimeve të nevojshme, tani më ka përfunduar aktivitetet rreth projektit të Ristrukturimit. Respektivisht të gjitha objektivat e parapara, rreth procesit të ristrukturimit, në biznes planin paraprak, janë përbushur pas aprovimit zyrtar të dokumenteve të ristrukturimit, nga Bordi i Drejtorëve TK sh.a..

## 6. Analiza e tregut të brendshëm/vendor të Telekomunikacionit

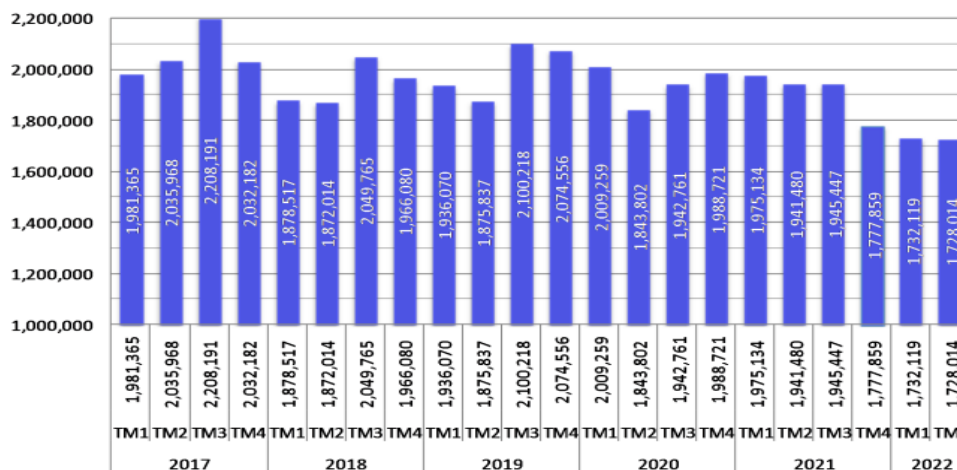
Tregu i telekomunikacionit është në një transformim të vazhdueshëm në të gjitha vendet e botës, i nxitur nga ndryshimi i sjelljes së konsumatorit kryesisht për shkak të ndryshimeve teknologjike, ndryshimet në ligje dhe rregullatorë me qëllim të balancimit të tregut në mes të konkurrentëve. Nevoja e përshtatjes së operatorëve të teknologjive telekomunikuese përveç transformimit të lartcekur ndikohet edhe nga rritja e konkurrencës, ulja e tarifave për shërbimet tradicionale dhe zvogëlimi i investimeve në rrjet. Ndikimet e tilla detyrojnë që operatorët të ndryshojnë edhe modelet e biznesit duke diversifikuar portofolion e produkteve për t'iu përshtatur tregut.

Sektori i Telekomunikacionit në Kosovë është një nga sektorët që ka pasur një zhvillim të hovshëm në dy dekadat e këtij fillim shekulli pavarësisht që në bruto produktin vendor, ky sektor, merr pjesë me vetëm 2%. Sektori, është plotësisht i liberalizuar ndërsa konsumatorit i ofrohen shërbime të ndryshme nga operatorët e shumtë në treg e sidomos në shërbimet e internetit fiks.

Tregu i telekomunikacionit në Kosovë është i rregulluar dhe mbikëqyret nga Autoriteti Rregullativ i Komunikimeve Elektronike dhe Postare (ARKEP). Aktualisht sektori i telekomunikacionit dominohet nga Telekom i Kosovës dhe IPKO të cilët janë operatorët kryesorë në treg të shërbimeve të telefonisë mobile, fikse si dhe internetit. Pjesa tjetër e operatorëve janë kryesisht të fokusuar në ofrimin e shërbimeve të internetit si dhe shërbimeve të kombinuara kryesisht internet dhe TV. Sa i përket telefonisë mobile, rreth 95% e tregut mbulohet nga dy operatorët kryesor, *TK-Vala* dhe *Ipko*, ndërsa pjesa tjetër e tregut i përket *MTS*, i cili kryesisht mbulon komunat veriore të banuara nga komuniteti Serb.

### a) Tregu i shërbimeve mobile, numri i përdoruesve

Ndonëse që nga viti 2013 respektivisht 2014 në tregun kosovarë ka filluar ofrimi i shërbimeve 3G dhe 4G (LTE), numri total i përdoruesve të telefonisë mobile në fund të tremujorit të parë TM2-2022 sipas ARKEP është 1,728,014 përkatësisht për 11% më i ultë krahasuar me periudhën e njëjtë të vitit të kaluar TM2-2021. Ndërsa, krahasuar me tremujorin paraprak TM1-2022 numri i përdoruesve është pothuajse i njëjtë. Referuar të dhënave disa vjeçare të ARKEP, të paraqitura në grafikun vijues (Graf. 1), rezulton se trendi rënës i zvogëlimit të numrit të gjithmbarshëm të përdoruesve të telefonisë mobile në Kosovë ka vazhduar nga viti në vit. Nisur nga fakti se rreth 83% e të hyrave të Telekomit krijohen nga kjo kategori e shërbimeve, kjo e dhënë një nga indikatorët kyç për çdo planifikim të mëtejshëm në këtë Biznes Plan.

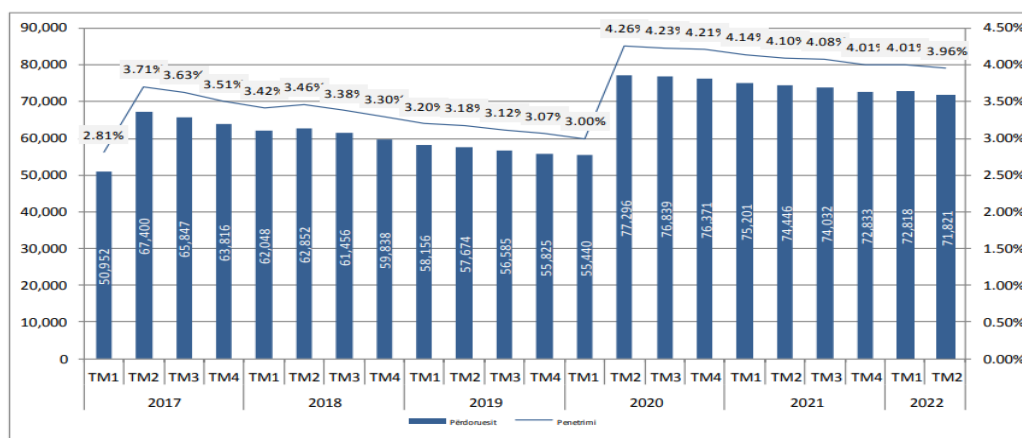


Graf. 1: Numri total i përdoruesve të telefonisë mobile nëpër vite

Ky numër mund t'i atribuohet kryesisht përdoruesve që shfrytëzojnë shërbimet e dy operatorëve mobil kryesor Vala dhe Ipko, si dhe pjesërisht diasporës e cila gjatë kohës së qëndrimit në Kosovë shfrytëzon shërbimet e operatorëve lokal dhe shumë pak shërbimet roaming.

#### b) Tregu i shërbimeve fikse, numri i përdoruesve

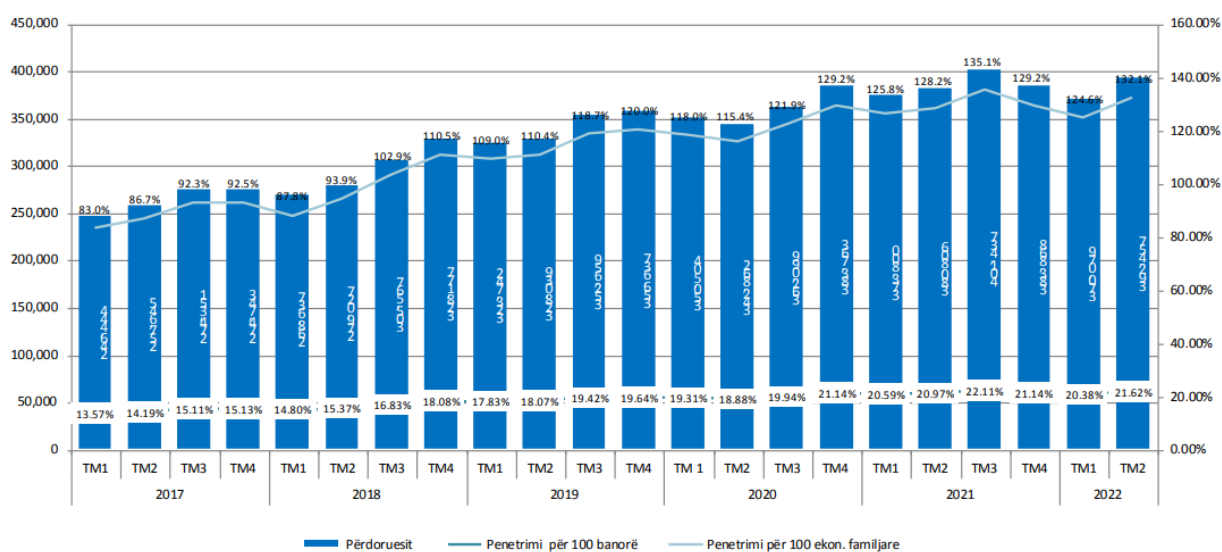
Numri i përdoruesve të telefonisë fikse është në rënje të vazhduar nga viti në vit dhe në TM2-2022, nga të dhënat e ARKEP, rezulton se norma e penetrimit të telefonisë fikse në Kosovë është 3.96%, sikur edhe është treguar në Graf. 2. Norma e penetrimit të telefonisë fikse në Kosovë gjithashtu është më ulët krahasuar me vendet e rajonit, e sidomos me shtetet e BE-së. Një ndryshim tjetër që duhet të kihet parasysh është se numri i përdoruesve individual të telefonisë fikse është në përherë e më i vogël krahas përdoruesve të telefonisë fikse në biznese (Graf 6). Pavarësisht këtyre fakteve, duke marrë në konsideratë zhvillimet tekniko teknologjike dhe ndryshimet në sjelljet e konsumatorëve, mund të konkludojmë se numri i përdoruesve të telefonisë fikse në tregun kosovar do të vazhdojë të biejë, dhe ky fakt paraqet një indikator kyç në çdo planifikim të mëtejshëm të Biznes Planit, edhe përkundër faktit që në ndarjen e tregut sipas të ardhurave Telekomit e dominon këtë lloj tregu.



\*Graf. 2: Norma e penetrimit të telefonisë fikse në Kosovë

### c) Tregu i shërbimeve të internetit me qasje fikse, numri i 'linjave'

Numri i linjave të internetit me qasje fikse brezgjerë deri në TM2-2022 i raportuar nga operatorët është dhënë në grafikun e mëposhtme (Graf. 3) dhe shënon shifrën 392,457 linja të internetit, respektivisht, shkalla e penetrimit të internetit përmes qasjes fikse brezgjerë për ekonomitë familjare është 132.1% përkatësisht penetrimit i internetit sipas numrit të banorëve është 21.62%. Nga grafi, vërehet një rritje prej 13789 linjash në TM2-2022 krahasuar me TM1-2022 . Megjithatë, grafi gjithashtu dëshmon se numri i linjave është i qëndrueshëm dhe tregu në një masë të konsiderueshme është i maturuar dhe shumë konkurrues veçmas nëse kemi parasysh numrin e madhe të operatorëve të licencuar e që është mbi 50. Pjesëmarrja e Telekomit në këtë treg është në rënie nga viti në vit dhe kjo vije si pasojë e dy faktorëve kryesor: mungesës së investimeve dhe përmbajtja e varfër e kanale Televizive. Duhet të kemi parasysh, ky lloj shërbimi në më shumë se 90% të rasteve ofrohet në paket (internet + televizion) dhe në këtë rast shpejtësia e internetit dhe numri i kanaleve TV dhe lloji i kanaleve janë përcaktues për përzgjedhjen nga ana e konsumatorëve. Ndonëse, ky është ndër tregjet më konkurruese në fushën e telekomunikacionit, megjithatë zhvillimet teknologjike në këtë fushë si dhe nevoja për shpejtësi përherë më të mëdha të qasjes në internet paraqesin mundësi të zhvillimit të shkallës së pjesëmarrjes së Telekomit në këtë treg.



Graf. 3: Penetrimi i internetit përmes qasjes fikse brezgjerë

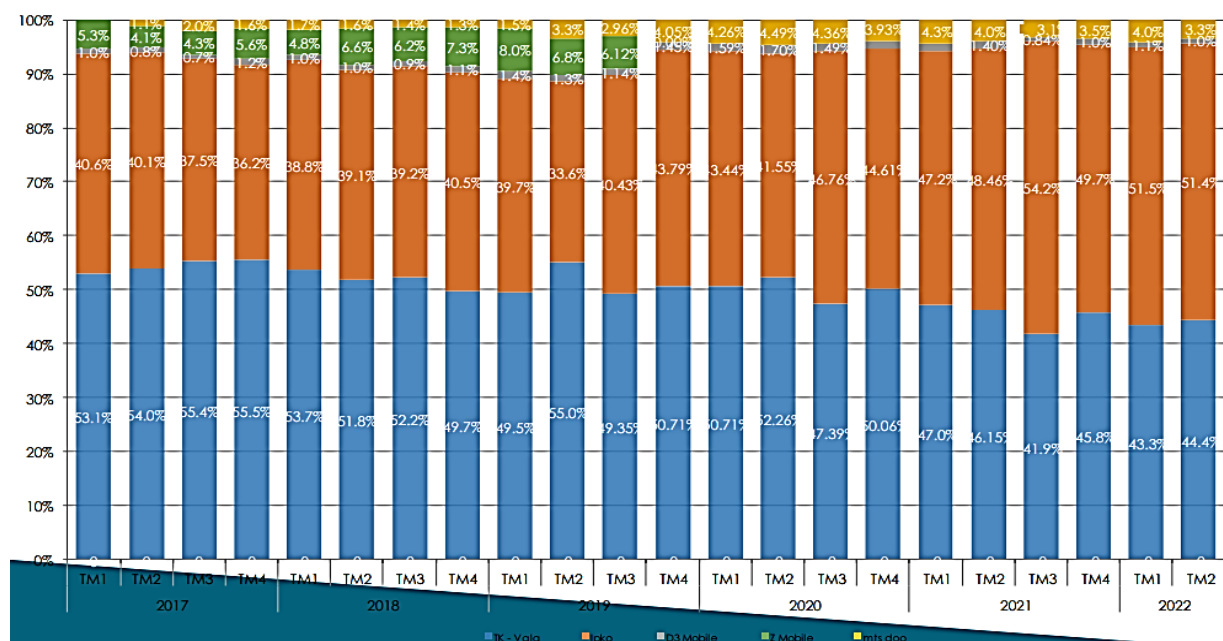
## 6.1 Pjesëmarrja e Telekomit të Kosovës në tregun e telekomunikimeve (shërbimet Mobile, Fikse, Broadband/internet)

Në vazhdim të këtij dokumenti do të analizohet pozita e Telekomit në secilat nga këto tregje, një nga një, me qëllim të nxjerrjes edhe disa nga së supozimeve kryesore (key assumptions).

### 6.1.1 Tregu i telekomunikimeve shërbimet mobile

Në tregun kosovar të shërbimeve mobile janë të licencuar dy operatorë (Vala dhe iPKO) që kanë shtrije të pa kufizuar gjeografike në tërë territorin e Kosovës, dhe një operatorë me shtrirje (mbulueshmëri) të kufizuar territoriale dhe numër të kufizuar abonentësh e që është MTS. Që të tre operatorët e lartcekur kanë autorizime të përgjithshëm që të ofrojnë shërbime mobile: zë (voice), SMS, data (internet) dhe roaming për të tri kategoritë e shërbimeve të përmendura, dhe atë duke përdorur (utilizuar) të tri teknologjitë (2G, 3G dhe 4G (LTE)), për të cilat gjithashtu kanë autorizim individual për përdorim të brezave (fashave) të caktuara të frekuencave. Është e vetëkuptueshme që tregu i shërbimeve mobile është i dominuar dhe ndarë mes dy operatorëve me mbulueshmëri nacionale dhe analiza e mëtejme do të fokusohet në ndarjen e tregut sipas të ardhurave dhe ndarjen e tregut sipas numrit të përdoruesve, kjo edhe për fakti se ARKEP, në raportet e tija vjetore e tre mujore, ofron vetëm këto të dhëna, ndërsa hulumtimet me të detajuar (të përveçme) mungojnë.

#### a) Ndarja e tregut sipas të ardhurave

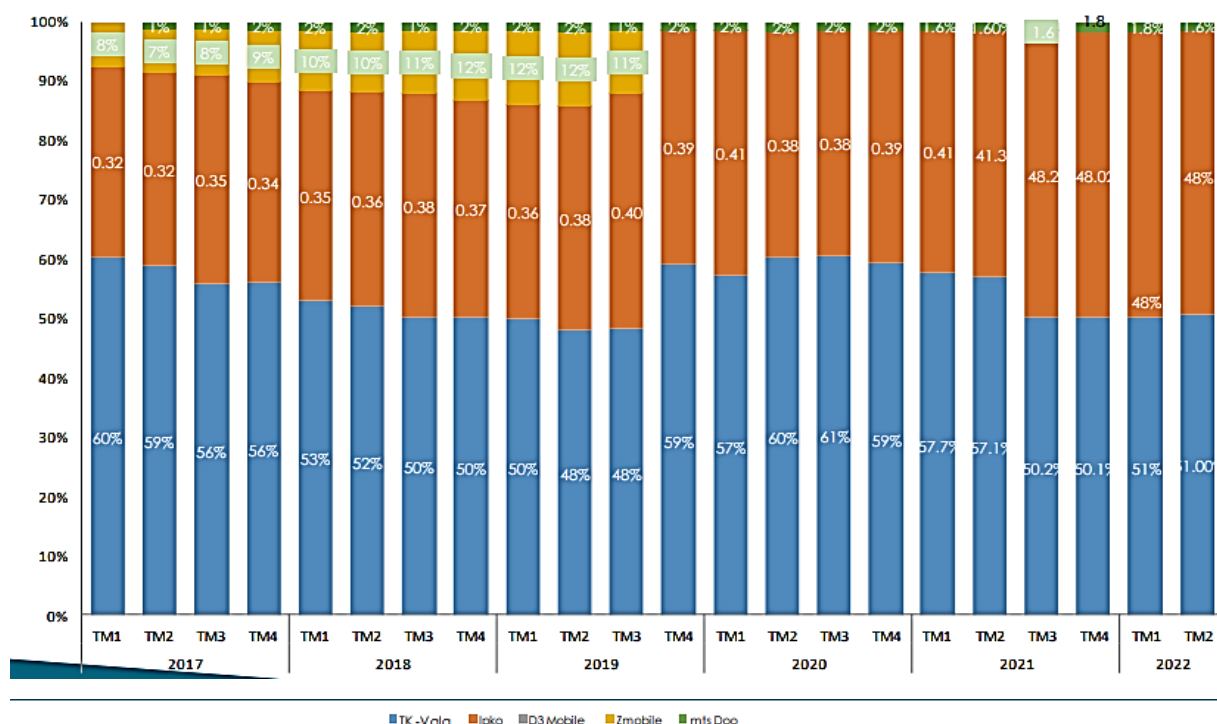


Graf 4. Ndarja e tregut sipas të hyrave në shërbime mobile

Nga grafi 4 mund të konkludojmë se nga ky aspekt i ndarjes së tregut (sipas të ardhurave), tregu udhëhiqet nga konkurentët me 51.49% dhe pasohet nga Telekom (vala) me 44.49%, përderisa

derisa dy operatorët tjerë MTS dhe D3 Mobile (MVNO e iPKO-s) nuk janë domethënëse duke ditur se MTS ka shtrirje të kufizuar gjeografike përderisa D3 e ka të kufizuar veprimtarin e tij në vetë m2m (machine to machine communications!) pra ky lloj shërbimi gjen zbatim (tani për tani) vetëm për ndërlidhjen e arkave fiskale. Ndonëse, Vala ka treguar një tendencë rritje të proporcionit të saj në TM2 2022, analiza afatgjatë na bën të ditur se Telekomit e ka humbur primatin në këtë kategorizim me kalimin e viteve, veçmas gjatë viteve të pandemisë COVID-19. Megjithatë, për të pasur një shpjegim më të argumentuar se përse ka ndodh ky ndryshim, na duhet të analizojmë edhe ndarjen e tregut sipas numrit të përdoruesve.

#### b) Ndarja e tregut sipas numrit të përdoruesve



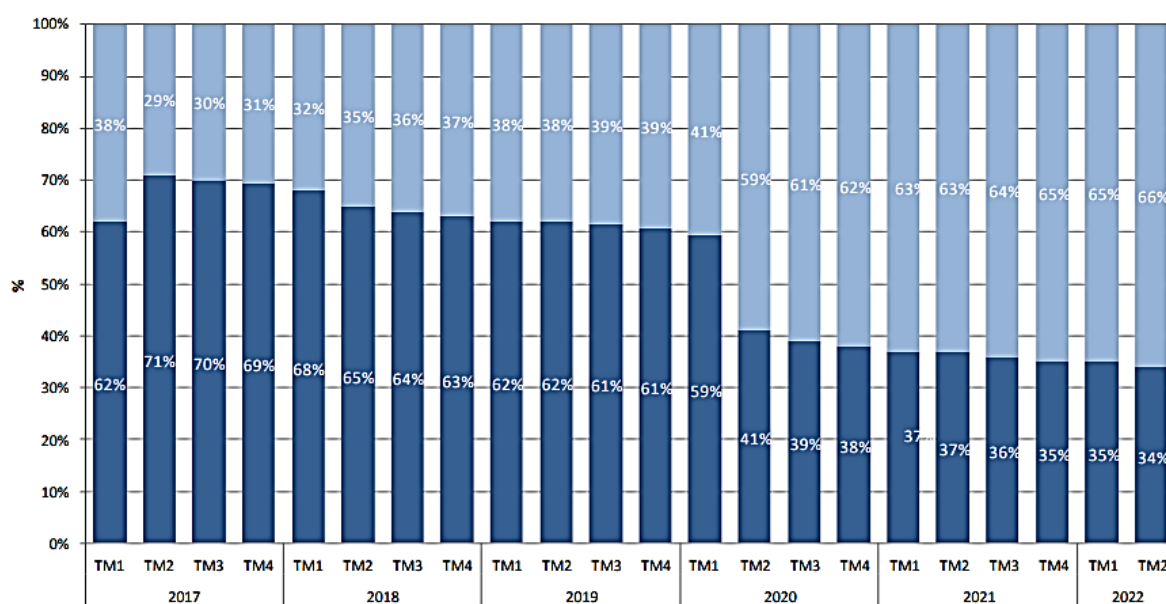
Graf 5. Ndarja e tregut sipas numrit të përdoruesve të shërbimeve mobile (TM2 2017 - TM2 2022)

Analiza e grafit 5. na e konfirmon se Vala ka ruajtur pjesëmarrjen e saj në treg në kuptimin e numrit të përdoruesve në përgjatë katër tremujorët të fundit, megjithëse ka një rënie të theksuar nga TM2-2021 në TM3-2021 për pothuajse 7%. Kjo ka ndodhë për faktin se një numri i madhe numrash ("konsumatorësh") me status deaktiv (jo aktiv) janë largua nga sistemi respektivisht raportimi jo real në ARKEP. Shikuar në një afat më të gjatë kohorë, del se përqindja e përdoruesve të shërbimeve mobile të Vala është më e madhe se sa në TM3-2019. Ky tremujor (TM3-2019) ka qenë edhe tremujori i fundit në të cilin numrat e MVNO-s (Z-Mobile) janë raportuar ndaras në ARKEP nga ata të Vala, respektivisht numrat (konsumatorët) e MVNO-s kanë kaluar në Vala në TM4-2019. Fillimisht të gjithë numrat e Z-Mobile janë regjistruar si numra të Vala, e pastaj në bazë të zgjedhjes personale një përqindje ka kaluar tek konkurrenca. Viti 2020 dhe 2021 ishin vite pandemie dhe përgjatë këtyre viteve edhe proporcioni i të hyrave edhe proporcioni i numrit të përdoruesve është në dis-favor të Vala-s. Kjo justifikohet me faktin që në TM3-2021 ka ndodhë fshirja masive e numrave deaktiv.

Duke vazhduar me analizën e mëtejme të viti aktual, vërejmë se Telekom (Vala) ka një bazë të qëndrueshme të proporcionit të konsumatorëve (sipas numrit të përdoruesve TM1 dhe TM2 të vitit 2022) dhe po ashtu një qëndrueshmëri të hyrash (ndarja e tregut sipas të hyrave) për periudhën e njëjtë. Gjithashtu, vërejmë se numri i përdoruesve është në favor të valës (51%) ose 3% më shumë se konkurentët, përderisa pjesëmarrja në të hyra është rreth 44% ose -8% më pak se konkurentët. Konkluzion i vetëkuptueshëm është se ARPU e konsumatorëve të vala është më e ulët se sa e konsumatorëve të iPKO. Ky fakt është si rrjedhojë e raportimit më të madhe të numrave aktiv se sa në të vërtetë janë (mos fshirja për një kohë të gjatë e një numri të konsiderueshëm të konsumatorëve deaktiv)

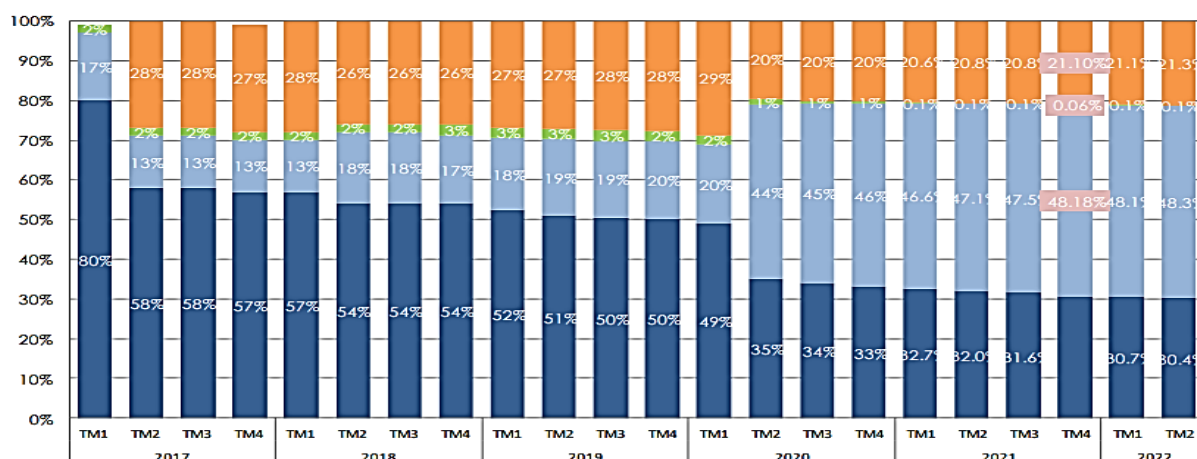
### 6.1.2 Tregu i telekomunikimeve shërbimet Fikse (Telefonia fikse)

Që nga tremujori TM1-2020 numri i përdoruesve individual të telefonisë fikse është përherë e më i vogël krahasuar me përdoruesve të telefonisë fikse në biznese (Graf 6), respektivisht dominohet me 66% në favor të përdoruesve biznesor karshi 34% të përdoruesve individual. Krahas këtij fakti, duhet marrë në konsideratë edhe faktet tjera me theks zhvillimet teknologjike dhe ndryshimet në sjelljet e konsumatorëve.



Graf 6. Ndarja e tregut sipas strukturës së përdoruesve në individual dhe biznesorë në telefonisë fikse (TM2 2017-TM2 2022)

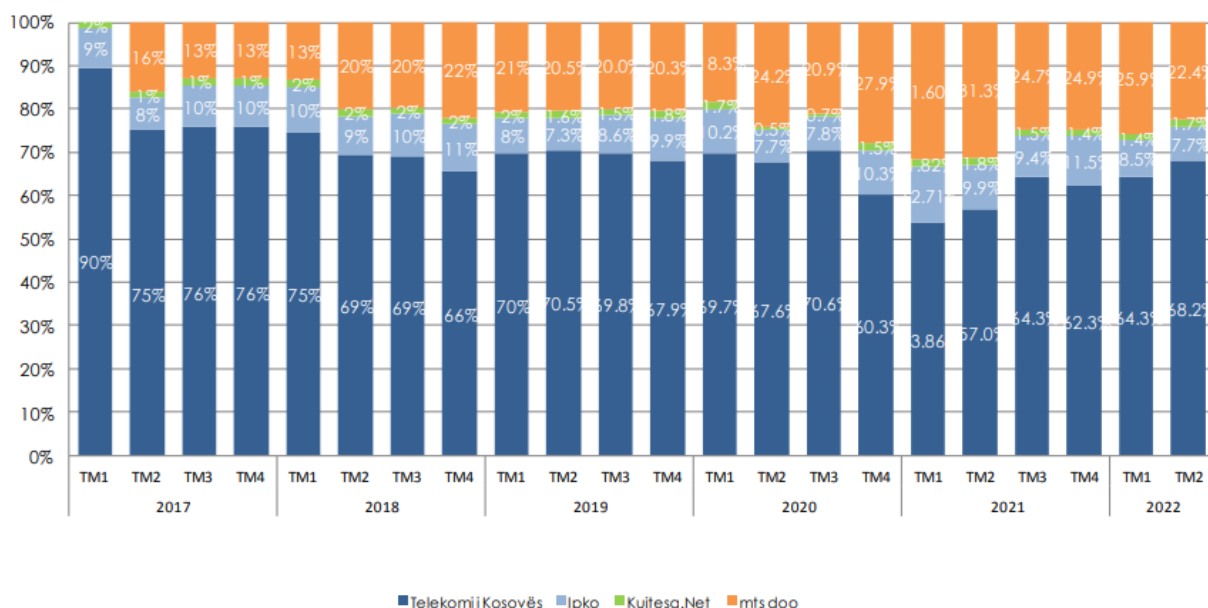
a) Ndarja e tregut të telefonisë fikse në përqindje sipas përdoruesve



Graf 7. Ndarja e tregut të telefonisë fikse në përqindje sipas numrit të përdoruesve (TM2 2017-TM2 2022)

Nga grafiku (Graf 7.) vërehet se ky treg në kuptimin e proporcionit të raportuar të përdoruesve, udhëhiqet nga konkurentët me 48,39%, duke u pasur nga Telekom me 30,49% dhe MTS me 21,39%. Megjithatë, në proporcion të të hyrave Telekom pozicionet i pari me 68,29%, i pasuar nga MTS me 22,47% dhe konkurentët me 7,79% (Graf. 8). Nga raportimi vërehet një shpërputhej e madhe në rastin e raportim të iPKO, për çka ka vetëm një shpjegim e që është se iPKO gjatë TM1 dhe TM2 të 2020 në pakon e produktet të tyre për qasjen në internet fiks dhe TV kanë ofruar edhe numra VoIP-fiks, të cilët me sa duket nuk janë duke u përdorur në masë të madhe nga konsumatorët.

b) Ndarja e tregut të telefonisë fikse në përqindje sipas përdoruesve



Graf 8. Ndarja e tregut të telefonisë fikse në përqindje sipas të hyrave (TM2 2017-TM2 2022)

Nëse analizojmë dhe krahasojmë të hyrat për periudhë të njëjtë (TM2-2021 vs TM2-2022), del se TK në tre mujorin e parë 2022, ka rritje në treg afër 11% , iPKO ka një rënie prej afro -2%, për MTS ulja është për afro 9%, dhe Kujtesa ka pasur një rritje të vogël nga 1.49% në 1.79%. Megjithatë, duhet të kemi parasysh se të hyrat totale nga telefonia fikse janë në rënie e sipër dhe do të vazhdojnë të jenë edhe në të ardhmen sikur u sqarua më lart. Pavarësisht këtyre fakteve, duke shtuar edhe faktet nga raportet e brendshme të Telekomit që flasin për rënie të vazhdueshme të numrit konsumatorëve të telefonisë fikse, dhe duke marrë në konsideratë zhvillimet teknologjike si dhe ndryshimet në sjelljet e konsumatorëve, mundë të konkludojmë se të hyrat nga telefonia fikse në tregun kosovar do të vazhdoj të bijnë. Ky fakt paraqet një indikator kyç në çdo planifikim të mëtejshëm të Biznes Planit.

### 6.1.3 Tregu i telekomunikimeve shërbimet e Internetit (fiks broadband)

Numri i linjave të internetit me qasje fikse brezgjërë, në tregun e Kosovës ndër vite, është paraqitur në Graf 3. (më lart). Tregu i qasjes në internet brezgjërë fiks ka pësuar një rritje të konsiderueshme nga TM1-2017 deri në TM3-2021 për rreth 150 000 parapagues. Nga tremujori i katër 2021 numri i parapaguesve në internet me qasje fikse është një rënie të lehtë deri në tremujorin e dytë të vitit aktual me ku është shënuar një rritje e lehtë prej 3.06% krahas tremujorit të parë të këtij viti. Në tremujorin e dytë të vitit aktual nga operatorët që ofrojnë shërbime në këtë treg e që numri i tyre është rreth 50, është raportuar një shifrë 392,457 parapagues të internetit, respektivisht, shkalla e penetrimit të internetit përmes qasjes fikse brezgjërë për ekonominë familjare është 132.1% përkatësisht penetrimit i internetit sipas numrit të banorëve është 21.62%.

Ndonëse, ky është ndër tregjet më konkurruese në fushën e telekomunikacionit, megjithatë zhvillimet teknologjike në këtë fushë si dhe nevoja për shpejtësive përherë më të mëdha të qasjes në internet paraqesin mundësi të zhvillimit të shkallës së pjesëmarrjes së Telekomit në këtë treg. Në

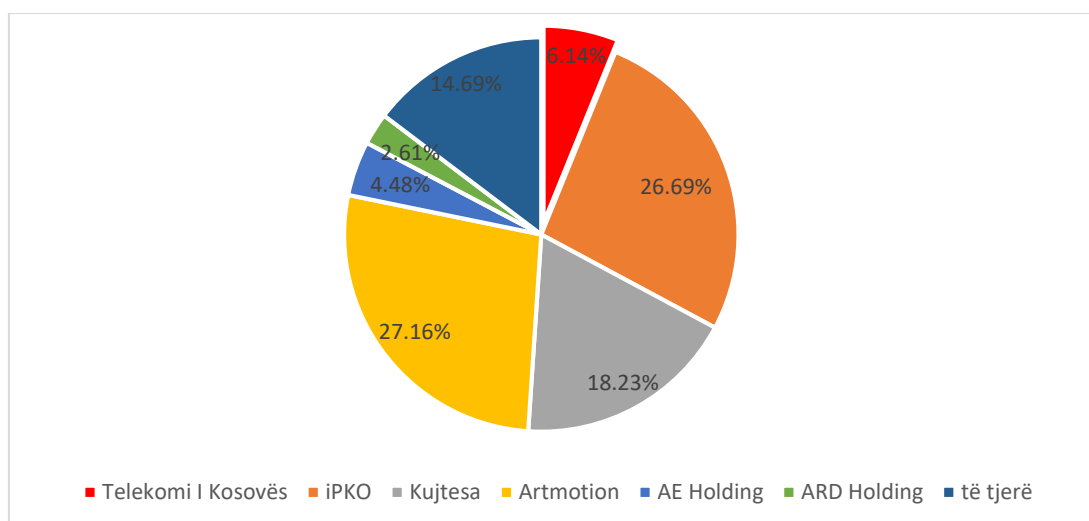
vazhdim do të analizohet strukturimi i tregut sipas përdoruesve për operatorë dhe ndarja e tregut (në %) sipas të hyrave.

a) Ndarja e tregut të qasjes në internet fiks (në %) sipas përdoruesve për operatorë.

Në grafikun vijues Graf. 9. është paraqitur ndarja e tregut në % sipas përdoruesve për operatorë. Nga grafi del se përqindja e pjesëmarrjes së Telekomit në këtë treg është 6.14% dhe kjo përqindje ka pësuar rënie për vitet të tëra me radhe dhe është pasojë e dy faktorëve kryesor.

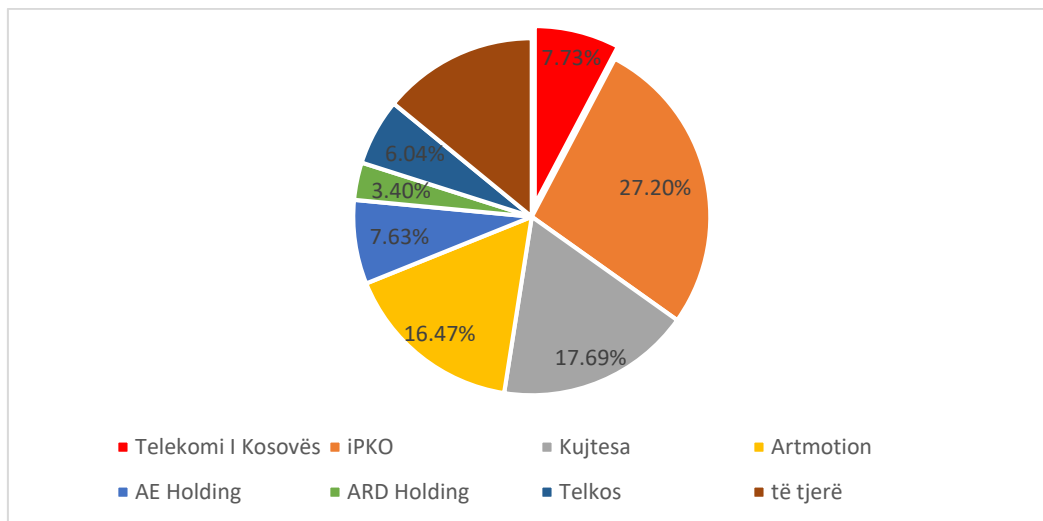
Një, mungesës së investimeve në rrjetin e qasjes fiks me qëllim të kalimit teknologjisë nga rrjetat e bakrit në ato optike me q'rast, Telekomit do të ishte në gjendje të ofronte shpejtësi shumë më të madhe internetit krahas asaj që ofrohet sot në rrjetat e bakrit, e cila shpejtësi në standardet e reja të Bashkimit Evropian synohet të jetë 1Gbit/sec në viti 2025.

Dy, përmbajtja e varfër Televizive. Duhet të kemi parasysh se ky lloj shërbimi në një përqindje shumë të lartë rastesh (mbi 90%) , ofrohet në paketë TV+Internet, nga pothuaj se të gjithë 50 operatorët e licencuar në tregun kosovar. Prandaj, krahas shpejtësisë së internetit përmbajtja Televizive luan një rol kyç në përcaktimin e konsumatorit për një nga operatorët e shumët.



Graf. 9. Ndarja e tregut të qasjes në internet fiks (në %) sipas përdoruesve për operatorë.

b) Ndarja e tregut në % sipas të hyrave për operatorët



Graf. 10. Ndarja e tregut të qasjes në internet fiks (në %) sipas të hyrave për operatorë.

Nga analiza e ndarjes së tregut sipas numrit të përdoruesve të shërbimeve të Internetit fiks për periudhën TM1-2022, kemi rezultate jo të mira, TK është operatori (ISP) i 4 (katërt) me pjesëmarrje në treg, me vetëm 6.60% të tregut. Po ashtu, edhe pjesëmarrja në të hyrat e këtij segmenti të tregut për periudhën TM1-2021, është jo e mirë me pjesëmarrje prej vetëm 7.10%, që d.m.th. se TK është po ashtu operatori (ISP) i 4 (katërti) në renditje.

## 7. Plani i Marketingut

Strategjia e Marketingut si pjesë përbërëse e Planit të Biznesit për vitin 2023-2025, në të cilin janë të paraqitura analiza e situatës aktuale, plani i produkteve dhe strategjia e komunikimit, bazohet në objektivat e korporatës të caktuara për periudhën 2023-2025. Në këtë drejtim janë paraqitur edhe aktivitetet e pritura të marketingut, të shprehura përmes Komunikimit të Integruar të Marketingut

Arritja e objektivave ndërlidhet ngushtë me investimet e nevojshme në platforma teknologjike dhe rrjeta telekomunikuese që rezultojnë në ngritjen e nivelit të shërbimeve, e rrjedhimisht me kënaqësinë e konsumatorëve me shërbimet tona. Këto faktikisht janë edhe parakusht i arritjes së objektivave të kompanisë në përgjithësi dhe i objektivave të marketingut në veçanti.

Mirëpo, në një treg të atakuar nga konkurrenca e ashpër, me ofertë kuantitative dhe kualitative të shërbimeve që dikur ofroheshin vetëm nga Telekomi, tashmë është e domosdoshme që përmirësimet e synuara në platforma teknologjike dhe rrjeta të përcjellën edhe plan ambicioz të Komunikimit të Integruar të Marketingut. Megjithatë, për shkak të vështirësive financiare nëpër të cilat po kalon Telekomi i Kosovës, përqindja e propozuar për shpenzimet e Marketingut/Promocionit është shumë e vogël në raport me shumën e të hyrave të planifikuara.

## 7.1 Plani i promovimit të produkteve te reja

Për periudhën e ardhshme, njëvjeçarë planifikojmë modifikim të serishëm të pakove mobile Postpaid dhe Prepaid. Për Postpaid, synohet të bëhet popullimi i pakove Postpaid me përmbajta shtesë. Me këto veprime synojmë edhe rritjen e numrit të konsumatorëve Postpaid e cila do të ndikon automatikisht si në ngritjen e ARPU-së, e rrjedhimisht në rritjen e të hyrave nga konsumatorët Postpaid. Suksesi është i lidhur ngushtë me përmirësimin e platformave teknologjike dhe rrjetit mobil.

Do të realizohen edhe oferta promovionale, e të cilat pritet të lansohen me rastin e festave të caktuara zyrtare në Kosovë. Pako promovionale do të ketë edhe në tek Produktet e Telefonisë Fikse. Me implementimin e projektit për furnizim me OTT, do të mundësohet edhe ofrimi i pakove të kombinuara fikse, si dhe konvergjente (fikse dhe mobile).

## 7.2 Plani i komunikimit

Plani i komunikimit do të përfshijë dhe integrojë të gjitha mënyrat e komunikimit me konsumatorë që kemi në dispozicion, përfshirë këtu promocionet përmes formave/mediumave konvencionale të komunikimit (TV, Radio, hapësirat e jashtme – BB, broshura) ashtu edhe formave/kanaleve të reja të komunikimit – Marketingu Digjital (Social Media, email/Newsletter, Bulk SMS, Reklamata në dhe përmes pajisjeve/aplikacioneve mobile – online). Këto do të shoqërohen me një PR aktiv, shitje promovionale, me promocionet në webfaqen dhe aplikacionin tonë mobil.

Plani i Integruar i Komunikimit poashtu do të bazohet në planin e lansimit të produkteve gjatë vitit 2023. Kështu, në mbështetje të suksesit të tyre planifikohet të lansohen tri kampanja të mëdha, dy kampanja të mesme dhe dy kampanja të vogla, në mënyrë që produktet dhe shërbimet e TK të prezantohen sa më mirë tek konsumatorët, duke ndikuar në këtë mënyrë edhe në ngritjen e imazhit të kompanisë e rrjedhimisht në ngritjen e të hyrave.

## 8. Projektet kapitale (CAPEX)

### 8.1 Plotësime funksionale dhe modernizimi i sistemeve telekomunikuese ku përfshihen platformat te cilat janë ne statusin EOL/EOS/EOM

Plotësimet funksionale janë me se të rëndësishme se me këtë mundësohet zgjerimi dhe avancimi i sistemeve dhe platformave ekzistuese për vitet në vijim me qëllim të diversifikimit dhe dimensionimit të kapaciteteve të nevojshme për ofrimi të shërbimeve në teknologjitë 4G/5G/LTE, Telefonisë Fikse dhe ISP, duke siguruar njëkohësisht modernizimin, vazhdimësinë e shërbimeve ekzistuese, zgjatjen e jetës së këtyre pajisjeve-në kuptimin e operimit dhe mirëmbajtjes, përmirësim dhe rritje të kualitetit të shërbimeve Voice dhe Data.

Plotësimet funksionale si pjese me e rëndësishme dhe integrale e rrjetit konvergjent mobil-fiks, janë kusht për implementimin e kodit shtetëror telefonik 383, zbatimin e ligjit për përgjime elektronike, do të krijoj kushtet për një ridizajnim dhe optimizim të infrastrukturës dhe shërbimeve telekomunikuese në përgjithësi duke mundësuar shfrytëzim optimal dhe komplementar të resurseve mobile dhe fikse si dhe plotësime funksionale me qëllim të ofrimit të shërbimeve përmes një rrjeti të integruar telekomunikues.

## 8.2 Modernizimi i Rrjetit të Qasjes (GPON/Broadband)

Zgjerimi i rrjetit të qasjes përmes investimeve në rrjetin pasiv dhe aktiv optik, migrimi i konsumatorëve ekzistues nga bakri në optik, do të mundësojë shërbimet cilësore konkurruese përmes GPON, duke inkorporuar edhe platformën OTT. Paralelisht, e një rëndësie të posaçme është edhe pasurimi i kontentit TV.

## 8.3 Modernizimi i platformave BSS dhe të IT-se

Investimet në plotësimin e platformave për përkrahje të biznesit (Faturimi Postpaid, CRM dhe SMSC) me funksionalitet shtesë sipas kërkesave të njësive të biznesit, si dhe ndërrimi i tërësishëm i platformës së faturimit prepaid (ICC), platformës së SMS-ve (SMSC), platformës për shërbimet me ze për aktivizimin e pakove prepaid (SRP) dhe platformës për porositë zanore (Voice Mail).

Domosdoshmëria për zgjerimin e kapaciteteve harduerike për ruajtjen e të dhënave.

## 8.4 Rritja e mbulueshmerise mobile broadband

Investimet në drejtim të modernizimit të rrjetit mobil do ta përmirësojnë dukshëm kualitetin e shërbimeve në rrjetin mobil dhe rritjen e mbulueshmerise me qëllim të zgjerimit të hartës së mbulushmerise të shërbimeve mobile brezgjera. Kjo do të arrihej me avancimin teknologjik (4G/5G) të pjesës së mbetur të stacioneve baze që aktualisht ofrojnë vetëm shërbimin 2G.

## 8.5 Projektet tjera për nevojë operative

Me qëllim të përkujdesen dhe synim kryesor për të ofruar shërbime dhe kushte sa më të mira dhe komode për stafin e TK sh.a., dhe gjithashtu edhe për sigurinë në punë dhe mbrojtjen nga zjarri, për transportin dhe servisimin e automjeteve, mirëmbajnë e objekteve për higjienë, renovime të brendshme dhe inventar, sanitari, ngrohe dhe klimatizim, përkujdesën dhe mirëmbajnë energjinë-elektrike, CIT, Sigurisë së objekteve, monitorimit elektronik (kontrollit të qasjes, kamera sigurie, alarme dhe TAS), për kontrollin dhe monitorimin.

## 9. Realizimi i planit

Ne vijim prezantohen targetet financiare për vitin 2023

- EBITDA 5.40 milion euro
- Investimet kapitale 23.17 milion euro
- Paraja neto para aktiviteteve financuese -23.60 milion euro

Rrjedha e parasë e prezantuar për vitin 2023 janë marre për baze rrjedhja e parasë për periudhën Janar-Shtator 2022, ndërsa për periudhën Tetor-Dhjetor figurat janë te projektuara.

Projeksionet kryesore të rrjedhjes së parasë bazohen në të hyra, shpenzimet dhe investimet kapitale të planifikuara që priten të ndodhin në planin 3 vjeçar të TK-së ku EBITDA nëpër vite pritet të jetë:

- a) 2023 = 5.40 milion euro
- b) 2024 = 7.95 milion euro
- c) 2025 = 8.94 milion euro

Për të realizuar këtë projeksion të Biznes Planit 2023 – 2025 paraqitet nevoja për mbështetje apo burime financiare si, grant qeveritar, hua, kredi, bashkë investime, aktivitete këto të cilat do të siguronin likuiditet, zhvillim dhe transformim të kompanisë.

## 10. Sfidat e Telekomit të Kosovës për periudhën 2023-2025

Menaxhimi i rrezikut paraqet njërin ndër faktorët kryesor që do të siguroj se TK është duke u kujdesur në sigurimin e performancës pozitive e cila garanton se është në linjë të zhvillimit në interes të vetë punonjësve, konsumatorëve, aksionarit, dhe shoqërisë në përgjithësi.

Telekomi i Kosovës aktualisht ballafaqohet me një numër të rreziqeve, të cilat kualifikohen e listohen si: financiare, teknike, ligjore, operacionale, strategjike dhe të jashtme.

1. Mungesa e investimeve teknologjike për modernizimin e rrjetit telekomunikues
2. Reduktimet e paparashikueshme të energjisë elektrike
3. Kontestet gjyqësore
4. Resurset njerëzore
5. Largimi potencial i konsumatorëve si pasojë e migrimit të popullsisë.