



PLANI I BIZNESIT 2024 - 2026

Versioni për publikim

Përgatitur dhe prezentuar nga:

Burbuqe Hana
Kryeshefe Ekzekutive



www.kosovotelecom.com

Prishtinë, Tetor 2023

Përmbajtja

1	PËRMBLEDHJE EKZEKUTIVE	3
2	INDUSTRIA E TELEKOMUNIKIMEVE.....	3
3	MISIONI DHE VIZIONI	5
4	OBJEKTIVAT E PËRGJITHSHME STRATEGJIKE TË KORPORATËS	5
4.1	SYNIMI	5
4.2	OBJEKTIVA STRATEGJIKE TRI-VJEÇARE.....	5
4.3	OBJEKTIVAT STRATEGJIKE VJETORE.....	5
4.4	AKTIVITETET DHE VEPRIMET KRYESORE	5
5	GJENDJA AKTUALE E TELEKOMIT TË KOSOVËS.....	6
5.1	GJENDJA TEKNIKO – TEKNOLOGJIKE	6
5.2	GJENDJA FINANCIARE.....	6
5.3	RESURSET NJERËZORE	6
5.4	RISTRUKTURIMI ORGANIZATIV.....	7
6	ANALIZA E TREGUT TË BRENDSHËM/VENDOR TË TELEKOMUNIKACIONIT.....	7
a)	<i>Tregu vendor i shërbimeve mobile, numri i përdoruesve</i>	8
b)	<i>Tregu vendor i telefonisë fikse (zëri), numri i përdoruesve.....</i>	9
c)	<i>Tregu vendor i shërbimeve të internetit me qasje fikse, numri i linjave</i>	10
6.1	PJESËMARRJA E TELEKOMIT TË KOSOVËS NË TREGUN E TELEKOMUNIKIMEVE (SHËRB. MOBILE, FIKSE, BROADBAND/INTENET)..	11
6.1.1	<i>Tregu i telekomunikimeve – shërbimet mobile.....</i>	11
6.1.2	<i>Tregu i telekomunikimeve shërbimet Fikse (Telefoni fiks)</i>	13
6.1.3	<i>Tregu i telekomunikimeve shërbimet e Internetit (fiks Broadband)</i>	14
7	PLANI I MARKETINGUT	16
7.1	PLANI I PROMOVIMIT TË PRODUKTEVE TË REJA	17
7.2	PLANI I KOMUNIKIMIT	17
8	PROJEKTET KAPITALE (CAPEX).....	17
8.1	PROJEKTET KAPITALE ZHVILLIMORE – DREJTORIA TEKNIKE DHE TI	17
8.2	MODERNIZIMI I RRJETIT MOBIL	18
8.3	SHTRIRJA DHE MODERNIZIMI I RRJETIT OPTIK FIKS (BREZGJERË).....	18
8.4	PROJEKTET TJERA PËR NEVOJA OPERATIVE	18
9	REALIZIMI I PLANIT	18
10	SFIDAT E TELEKOMIT TË KOSOVËS PËR PERIUDHËN E PLANIT TË BIZNESIT 2024-2026.....	19
	• INVESTIMET TEKNOLOGJIKE PËR MODERNIZIMIN E RRJETIT TELEKOMUNIKUES	19
	• IMPLEMENTIMI I BARTSHMËRISË SË NUMRAVE (NUMBER PORTABILITY)	19
	• KONTESTET GJYQËSORE	19
	• LIBERALIZIMI I VIZAVE.....	19
	• RESURSET NJERËZORE	19

1 Përmbledhje ekzekutive

Ndonëse me përmirësime të ndjeshme në vitin aktual, Telekom i Kosovës Sh.A. vazhdon ende të mbetet në një pozitë të rëndë financiare si pasojë e trendit të rënies së të hyrave ndër vite. Në këtë kanë ndikuar po ashtu edhe detyrimi për t'i shlyer 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.

Duke pasur parasysh natyrën dhe karakterin dinamik të zhvillimeve teknologjike, modernizimi 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 përbushjes së kërkesave të konsumatorëve përmes implementimit të teknologjive moderne, paraqet një proces sfidues dhe të vazhdueshëm për Telekomin e Kosovës.

Për të ruajtur bazën e konsumatorëve dhe për të joshur konsumatorët e rinj, kërkohet përmirësim teknologjik duke modernizuar rrjetat telekomunikuese. Ndërsa, aty ku është e mundur kërkohen edhe përditësime sistematike të sistemeve dhe platformave telekomunikuese duke pasur parasysh natyrën dinamike dhe karakterin e avancimeve të mundshme teknologjike. Si rezultat, Telekom 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 pozicionimin e tij konkurrues në treg.

Dokumenti në vijim paraqet një përmbledhje të gjendjes aktuale të Telekomit të Kosovës në fund të vitit 2023, 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 2024-2026.

Për të rritur të hyrat dhe për të arritur objektivat strategjike të lartpërmendura, duhet të kryhen një sërë aktivitete, duke përfshirë plotësimin e kërkesave të konsumatorëve, përf forcimin e pozitës në treg, rritjen e ARPU-së dhe përmirësimin e imazhit të kompanisë.

Parashikimet financiare për investime kapitale për vitin 2024-2026 janë afër 65,4 milionë euro. Nga kjo vlerë, projeksionet për investime kapitale – Departamenti Teknik dhe TI arrijnë vlerën prej 64,13 milion euro. Të gjitha këto investime do të jenë përcaktues për një rimëkëmbje të sigurt të Telekomit.

Qëndrueshmëria afatgjatë dhe zgjerimi i tregut bëhen të mundura përmes zbatimit të planit, i cili synon të gjenerojë të ardhura prej 192 Milion euro ndërmjet viteve 2024 dhe 2026, duke investuar në përmirësimin tekniko-teknologjik nga njëra anë dhe duke ulur shpenzimet në anën tjetër.

2 Industria e telekomunikimeve

Spektori i telekomunikacionit është një industri globale, dinamike që po evoluon vazhdimisht për shkak të avancimeve teknologjike dhe 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 ka vështirësi 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.

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 produkte 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 softuer 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 qytetarët 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

4.1 Synimi

Synimi kryesor për periudhën 2024-2026 është ngritja dhe konsolidimi i qëndrueshmërisë financiare të Telekomit të Kosovës SH.A. Kjo do të arrihet përmes investimeve teknologjike me të avancuara dhe aktiviteteve komerciale në funksion të arritjes së objektivave të përcaktuara strategjike, duke i plotësuar kërkesat e konsumatorëve për produkte dhe shërbime cilësore dhe konkurruese.

4.2 Objektiva Strategjike tri-vjeçare

Me supozimin që deri në fund të vitit 2023 të hyrat vjetore të Telekomit do të arrijnë rreth **55** milion €, përmes këtij plani pritet që në fund të vitit të tretë planifikues (2026) të hyrat vjetore të arrijnë rreth **68** milion €.

4.3 Objektivat strategjike vjetore

- Për vitin e parë (2024) planifikohet të kemi një rritje prej **8.9** %, mbi bazën e vitit 2024.
- Në vitin e dytë (2025) planifikohet të kemi një rritje prej rreth **6.9** %, mbi bazën e vitit 2025,
- Në vitin e tretë (2026) planifikohet të kemi një rritje prej rreth **6.3** %, mbi bazën e vitit 2026.

4.4 Aktivitetet dhe veprimet kryesore

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

- Rritjen e ARPU-së;
- Konsolidimin e bazës së konsumatorëve;
- Modernizimin e platformave teknologjike në rrjetin mobil dhe fiks dhe
- Përmirësimin e imazhit të brendit.

5 Gjendja aktuale e Telekomit të Kosovës

5.1 Gjendja Tekniko – Teknologjike

Platformat me të cilat janë ofruar shërbimet deri tani dhe ende ofrohen janë gati të gjitha jashtë ciklit të tyre jetësor (End-of-Life, End-of-Support). Të gjitha mirëmbahen nga ekspertiza e akumuluar me vite e stafit profesional brenda kompanisë. Për këtë arsye, si domosdoshmëri, platformat telekomunikuese, si në rrjeti fiks ashtu edhe në mobil, janë në fazën e ndërrimit dhe të modernizimit të plotë. Ndërrimi dhe modernizimi i plotë i pjesës Core (zë dhe data) të rrjetit mobil është në fazën e implementimit, dhe në prill/maj 2024 do të jetë funksional. Në Radio, 120 sajte (stacione bazë) janë modernizuar. Kontrata për 30 stacione është nënshkruar. Projekti për ndërrimin e 400 stacioneve tjera fillon shpejtë dhe pritet të përfundojë nga mesi i vitit 2024.

Në BSS/IT, platforma ICC është në fazën e ndërrimit dhe modernizimit të plotë, dhe do të përfundojë këtë vit. SMC është nën përkrahje teknike. Platforma e sigurisë kibernetike për gjithë rrjetin e kompanisë është në fazën e implementimit.

Në rrjetin fiks, kontrata për blerjen e platformave aktive XGS-PON (XGS-PON (10 Gigabit Symmetrical Passive Optical Network)) është në fazën e nënshkrimit. Platforma e re OTT është lëshuar në punë prej fillimit të tetorit 2023.

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:

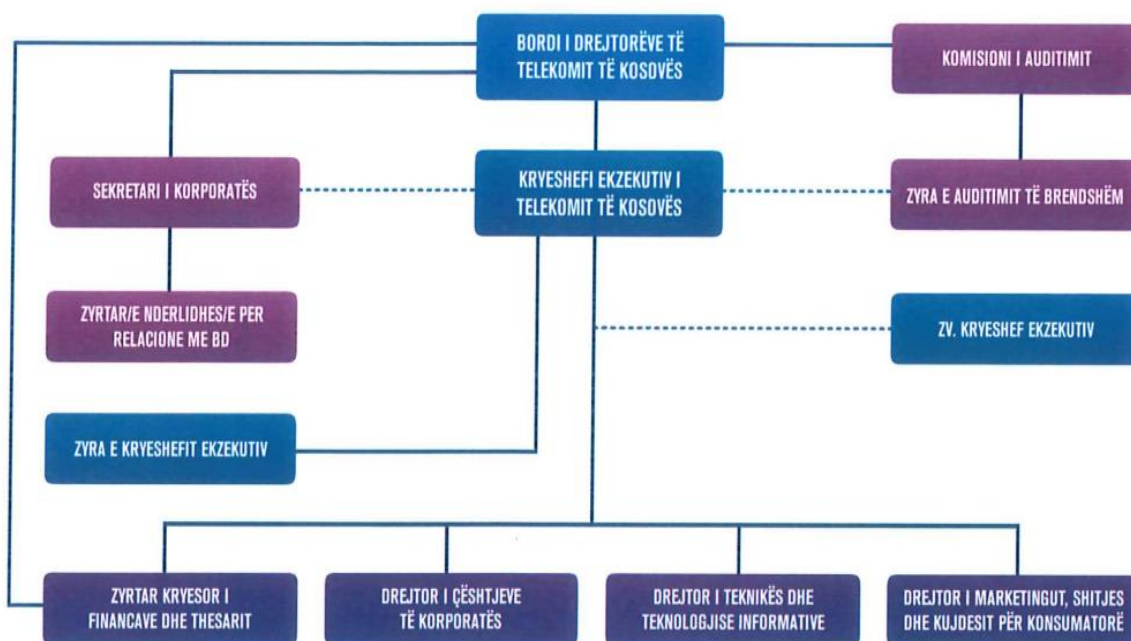
- (i) rrjeti mobil; dhe
- (ii) rrjeti fiks;

Gjatë tre viteve të fundit ka pasur një trend të rritjes së të hyrave, e cila pritet të ketë një ngritje edhe më të madhe në vitet në vazhdim pas investimeve të planifikuara në periudhën trevjeçare të planifikuar me Planin e Biznesit 2024-2026. Raporti në mes të hyrave nga rrjeti mobil dhe fiks mbetin pak a shumë në të njëjtin nivel. Rrjeti mobil gjeneron afërsisht 88% të të hyrave të Telekomit, ndërsa pjesa tjetër prej 12% gjenerohet prej rrjetit fiks.

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 Kryeshefin Ekzekutiv dhe ka përgjegjësi direkte ndaj departamentit të Auditimit të Brendshëm. Kryeshefi Ekzekutiv menaxhon me ndërmarrjen përmes drejtorive dhe departamenteve të ndryshme. Figura në vijim paraqet në mënyrë të zbërthyer organogramin e ri të Telekomit të Kosovës.

Struktura Organizative e Telekomit të Kosovës



Aktualisht, Telekomit i Kosovës i ka 1766 punëtorë. Gjatë viteve 2024-2026 do të pensionohen 113 punëtorë

2024	26
2025	35
2026	52
Grand Total	113

5.4 Ristrukturimi Organizativ

Telekomit i Kosovës aktualisht është duke kaluar nëpër procesin e restrukturimit, përkatësisht procesin e rekrutimit të brendshëm dhe seleksionimit.

6 Analiza e tregut të brendshëm/vendor të Telekomunikacionit

Tregu dhe industria e telekomunikacionit janë në transformim të vazhdueshëm gjithandej nëpër botë. Ky transformim po ndodh edhe në vendin tonë dhe është i nxitur nga ndryshimi i teknologjisë, i sjelljes dhe adaptimit të vazhdueshëm të konsumatorëve me teknologjitë e reja, është i nxitur nga digjitalizimi përherë e më i madh i shërbimeve të karakterit administrativ, financiar, medial, edukativ, etj. Në këtë transformim po ndikojnë edhe ndryshimet përkatëse në legjislacion e rregullatorë me qëllim të harmonizimit të kornizës ligjore me vendet e BE-së, mundësive të barabarta në treg në mes të konkurrentëve etj. Prandaj, mbetet sfida e vazhdueshme për çdo operatorë nevoja e përshtatjes së shërbimeve telekomunikuese në: një ambient të ri tekniko-teknologjik, kërkesat inovative të konsumatorëve, trendët e digjitalizimit, kornizën e re ligjore e rregullatore, një treg gjithnjë e më konkurrues dhe dinamik. Ndryshimet e tilla parashtrajnë nevojën para OShK-ve (Ofrueseve të Shërbimeve Komunikuese, *ang: Communication Service Provider CSP*), që në vazhdimësi të ndryshojnë dhe zgjerojnë gamën e produkteve dhe shërbimeve, si dhe modelet e të bërit biznesit. Operatorët duhet t'u përshtaten kërkesave në treg përmes

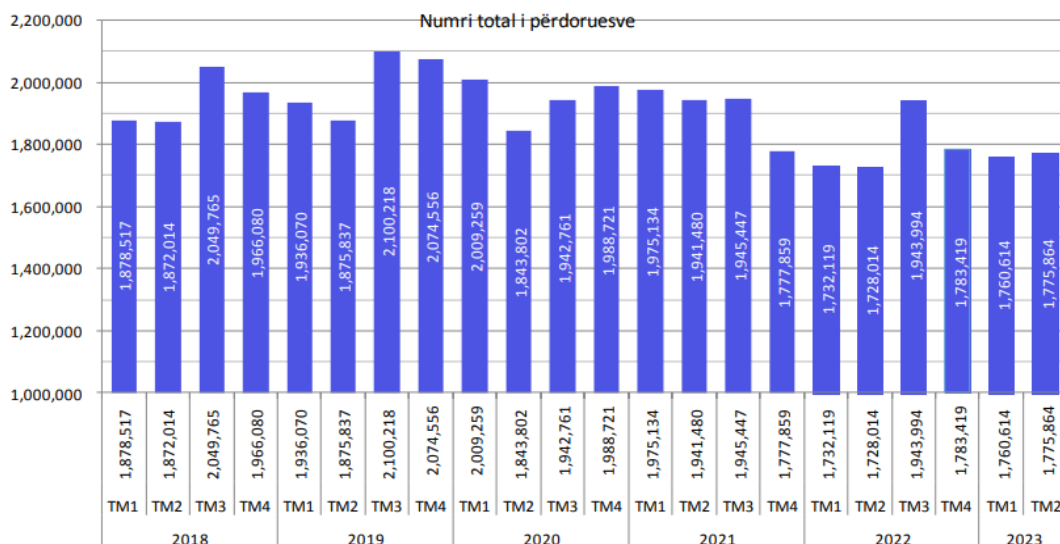
investimeve të vazhdueshme në teknologji, e të cilat krahas që mundësojnë shërbime më cilësore e inovative, mundësojnë edhe qasje më të lehtë e me të lirë.

Sektori i Telekomunikacionit në Kosovë pas pandemisë vazhdon të ketë një rritje dhe zhvillim të qëndrueshëm. Gjatë vitit 2022 ka shënuar një total në qarkullim prej pak më shumë se **196¹ milionë euro**, e që paraqet një rritje prej afro 3% krahasuar me vitin 2021. Megjithatë, ky sektor ka shënuar një rënie në pjesëmarrjen e bruto produktit vendor në 1.8%² nga 2%, sa ishte në vitin 2021, kjo edhe për shkak të rritjes (më të madhe) jo-proporcionale të çmimeve në sektorët tjerë të ekonomisë. Tregu/sektori është i liberalizuar ndërsa konsumatorëve u ofrohen shërbime të ndryshme nga operatorët e shumtë në treg, sidomos në fushën e shërbimeve fiks.

Tregu i telekomunikacionit në Kosovë është i rregulluar dhe mbikëqyret nga Autoriteti Rregullator i Komunikimeve Elektronike dhe Postare (ARKEP). Aktualisht sektori i telekomunikacionit për shërbimet mobile në 95% dominohet nga dy operatorë, Telekom i Kosovës dhe konkurrenca e tij. Kurse, shërbimet e kombinuara fikse zë/internet/TV ofrohen nga disa operatorë. Numri i operatorëve që kanë rrjeta publike mobile është 4 (Telekom i Kosovës dhe IPKO kanë licencë nacionale ndërsa mts. d.o.o licencë regjionale), ndërsa numri i operatoreve që ofrojnë shërbime publike mobile është 6.

a) Tregu vendor i shërbimeve mobile, numri i përdoruesve

Në tregun e shërbimeve mobile, në fund të vitit 2013, respektivisht në fillim të 2014, ka filluar ofrimi i shërbimeve Broadband 3G dhe 4G (LTE), krahas shërbimeve tradicionale zë (voice) dhe SMS. Tregu kosovar i telekomunikacionit dominohet nga ky lloj i shërbimeve dhe pjesëmarrja e tij në të hyra vjetore sillet mbi 69%³ e totalit të të hyrave që krijon industria e telekomunikacionit. Numri total i përdoruesve të rrjetit mobil në fund të tremujorit të parë TM1-2023 sipas ARKEP është 1,775,864, me një rritje prej 2.8% krahasuar me periudhën e njëjtë të vitit të kaluar TM1-2022. Duke iu referuar të dhënave disa vjeçare të ARKEP, të paraqitura në grafikun vijues (Graf. 1), rezulton se këtë vit kemi një trend në rritje të numrit të gjithmbarshëm të përdoruesve të rrjetit mobil në Kosovë. Ky numër prej më shumë se 1.7 milion konsumatorësh, i atribuohet përdoruesve të shërbimeve mobile të të dy operatorëve mobil kryesor në vend, Vala dhe Ipko, si dhe është në korrelacion me numrin e vizitorëve (diasporës) të cilët gjatë kohës së qëndrimit në Kosovë, në masë të madhe i shfrytëzojnë shërbimet e operatorëve vendor. Pra, zgjedhja e tyre (bashkatdhetarëve) është ta kenë një numër mobil vendorë karshi përdorimit të shërbimit të roaming-ut. Kësisoj, penetrimi i shërbimeve të rrjetit mobil për numër të popullatës tani kapë shifrën prej 97,8% ndërsa gjatë sezonit të verës kjo përqindje shkon edhe mbi 107% që në fakt është konsekuencë e blerjes së numrave mobil nga diaspora jonë.

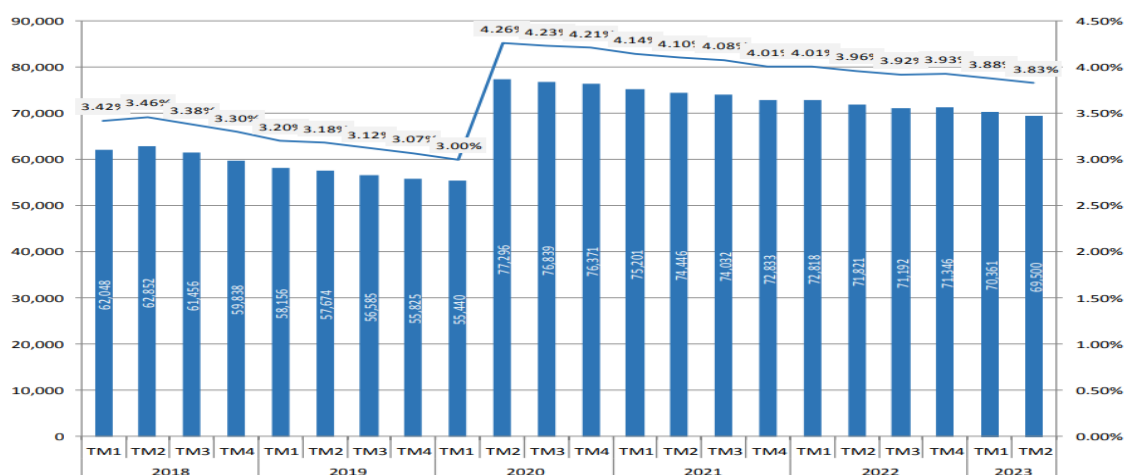


Graf. 1: Numri total i përdoruesve të rrjetit mobil nëpër vite

b) Tregu vendor i telefonisë fikse (zëri), numri i përdoruesve

Numri i përdoruesve të telefonisë fikse është në rënie të vazhduar nga viti në vit dhe në TM2-2023, nga të dhënat e ARKEP, rezulton se norma e penetrimit të telefonisë fikse në Kosovë është 3.83%, sikur edhe është treguar në Graf. 2. Për më tepër edhe të hyrat që krijohen nga telefonia fikse, referuar të dhënave nga ARKEP, janë në rënie nga viti në vit. Kështu, pjesëmarrja e të hyrave nga kjo kategori karshi totalit të të hyrave të përgjithshme të industrisë në vitin 2021 ishte 3.09% për të arritur në më pak se 2% në vitin 2023. Megjithatë, trendi afatgjatë është rënës dhe i njëjti pritet të vazhdojë në vitet në vijim. Për ta argumentuar këtë përfundim, duhet të kemi parasysh disa faktor të theksuar në vijim:

Norma e penetrimit të telefonisë fikse në Kosovë është më e ulët në rajon, po ashtu dhe karshi shteteve të BE-së. Numri i përdoruesve individual të telefonisë fikse është përherë e më i vogël krahas me numrin e përdoruesve të telefonisë fikse në biznese (Graf 2). Trendi rajonal dhe ai botëror, sikurse dhe zhvillimet tekniko teknologjike manifestohen me mundësi të shumta të komunikimit, ndërrimi i gjeneratave, adaptimi i vazhdueshme i konsumatorëve në mundësitë e reja dhe të shumta të komunikimit, bënë që ky lloj shërbimi të jetë përherë e më shumë i panevojshëm.



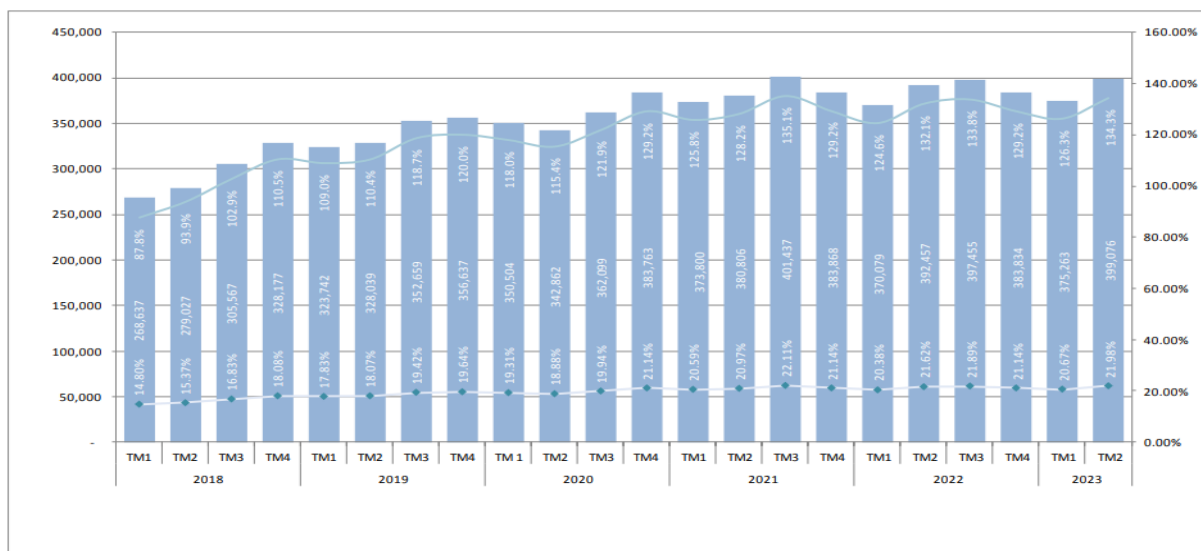
*Graf. 2: Norma e penetrimit të telefonisë fikse në Kosovë

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

Tregu kosovar i shërbimeve të internetit me qasje fikse është tregu më konkurrues në rajon dhe më gjerë. Vitin që shkoi, Kosova ka shënuar vendbanimin e fundit në të cilin është shtrirë infrastruktura për qasje në internet fiks dhe në këtë mënyrë, vendi ynë, bëhet vendi i parë në rajon ku qasja në internet fiks (brezgjere) është bërë i mundur në çdo vendbanim të tij. Ky fakt është jashtëzakonisht domethënës, duke marrë parasysh se shërbimi i internetit është shërbim kryesor për çdo ofrues të shërbimeve telekomunikuese fikse apo mobile.

Numri i linjave të internetit me qasje fikse brezgjere deri në TM2-2023, i raportuar nga 81 operatorët e licencuar sipas ARKEP është dhënë në grafikun e mëposhtme (Graf. 3) dhe shënon shifrën 399,076 linja të internetit. Respektivisht, shkalla e penetrimit të internetit përmes qasjes fikse brezgjere për ekonominë familjare është 134.3% përkatësisht penetrimit i internetit sipas numrit të banorëve është 22%. Nga grafi, vërehet një rritje prej 23,813 linjash në TM2-2023 krahasuar me TM1-2023, ose një rritje prej 6,619 linjash krahasuar me periudhën e njëjtë të viti të kaluar. Grafi, gjithashtu dëshmon se numri i tërësishëm i linjave është i qëndrueshëm. Brenda çdo viti, kemi luhatje të numrit të gjithmbarshëm të numrit të linjave, duke shënuar rritje muajve të pranverë-verës dhe rënie gjatë muajve të vjeshtë-dimrit. Një rritje prej 6.4% është shënuar në TM2-2023 karshi TM1-2023, sikur edhe një rritje prej 1.7% është shënuar në TM2-2023 karshi TM2-2022.

Numri i ndërmarrjeve të licencuara për ofrim të Rrjetave Publike_Fikse është 89, ndërsa i atyre të Shërbimeve të Internetit 81. Teknologjitë që përdoren për ofrim të këtij shërbimi, janë kryesisht dy kur është fjala për konkurrentët, dhe ato janë Coax Cable (Docsis 3.x) dhe Optical Fiber (FTTH-GPON). 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 në shtrirjen e rrjetave dhe përmbajtja jo shumë atraktive e kanaleve Televizive. Duhet të kemi parasysh, ky lloj shërbimi në më shumë se 90% të rasteve ofrohet në paket (internet + televizion). Në këto raste pakoja e kombinuar: shpejtësi e internetit + numri i kanaleve TV (lloji i kanaleve), në masë të konsiderueshme janë përcaktues për përzgjedhjen e operatorit 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 mirë zhvillimi për Telekomin.



Graf. 3: Penetrimi i internetit përmes qasjes fikse brezgjere

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

Në vazhdim të këtij dokumenti do të analizohet pozita e Telekomit në secilën nga këto tregje, me qëllim të nxjerrjes edhe disa prej supozimeve kryesore (key assumptions) që do të shërbejnë edhe si bazë për një planifikim të të hyrave për vitet në vijim.

6.1.1 Tregu i telekomunikimeve – shërbimet mobile

Në tregun kosovar kemi dy operatorë të licencuar të rrjetave publike mobile, Vala dhe iPKO, që kanë shtrirje 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 d.o.o. Që të tre operatorët e lartcekur kanë autorizime të përgjithshëm që të ofrojnë rrjete dhe shërbime publike mobile. Shërbimet si zë-telefonata (voice), SMS, data (internet) dhe roaming mundësohen duke i përdorur të tri teknologjitë (2G, 3G dhe 4G (LTE)). Krahas këtyre operatorëve, të licencuar nga ARKEP për shërbime mobile janë edhe Kolegji UBT dhe Dukagjin Telecommunication, që kanë mbulueshmëri të kufizuar ose ende nuk kanë filluar operimin. Është e vetëkuptueshme që tregu i shërbimeve mobile është i dominuar dhe ndarë në mes dy operatorëve me mbulueshmëri nacionale. Prandaj, edhe analiza e mëtejme do të fokusohet në ndarjen e tregut sipas numrit të përdoruesve dhe ndarja e tregut sipas të ardhurave, kjo edhe për fakti se ARKEP, në raportet e tija tre mujore, ofron vetëm këto të dhëna, ndërsa hulumtimet me të detajuar mungojnë. Një fakt tjetër jashtëzakonisht domethënës është dhe fakti se rreth 88% e të hyrave të Telekomit krijohen nga kategori e shërbimeve mobile, dhe kjo e dhënë është një nga indikatorët kyç për çdo planifikim të mëtejme të Biznes Planit.

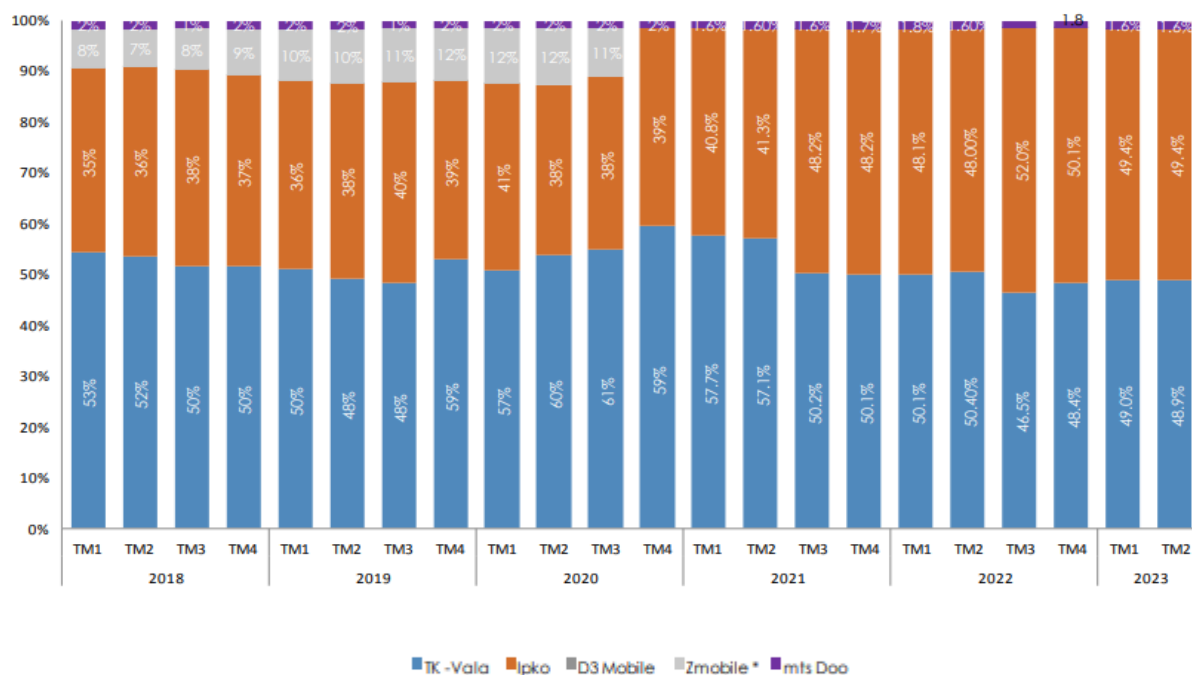
6.1.1.1 Ndarja e tregut të rrjetit mobil sipas numrit të përdoruesve për operatorë

Në Grafën 4. konfirmohet se Vala, me luhatje të vogla, ka arritur të ruaj pjesëmarrjen e saj në treg përkundër mungesës disa vjeçare të investimeve. Nëse i referohemi të dhënave nga ARKEP, gjatë vitit 2021, të gjithë OShK në Kosovë kishin realizuar investime prej 14,3 milion eurosh dhe në vitin 2022 kjo shumë në vitin 2022 është rritur në 22.3⁴ milion euro. Ndonëse, në raportet e ARKEP, nuk specifikohet se në cilat lloje të infrastrukturës apo platformave telekomunikuese është investuar gjatë viteve në fjalë, duhet theksuar se përpjesa e Telekomit të Kosovës është simbolike në këto vite raportuese. Prandaj, ruajtja e numrit të konsumatorëve si dhe korrigjimi i raportimeve të të kaluarës rreth numrit të numrave me status deaktiv-aktiv, mund të konsiderohet sukses i Telekomit të Kosovës. Megjithatë, duhet të kemi parasysh që pjesëmarrja e Vala-ës në treg ka rënë nën 50% që nga tremujori i tretë i viti 2021, më shumë për shkak të formës së raportimit se sa prej gjendjes reale të ndarjes së tregut. Investimet në infrastrukturën e rrjetit dhe platformave të shërbimeve mobile janë të domosdoshme të vazhdojnë dhe të zgjerohen si në kuptimin e mbulueshmërisë gjeografike me shërbime mobile broadband 4G+ dhe 5G. Sikur u tha më lartë, rreth 52% e 196 milion eurove⁵, apo rreth 103 milion euro e të hyrave në industrinë

⁴ Burimi: Përlllogaritur si raport tremujore të ARKEP për vitet 2021 dhe 2022.

⁵ **Vërejtje:** Këtu janë përfshirë të hyrat nga shërbimi i televizionit (rreth 4 Milion Euro nga të hyra mujore, që reflekton me 48 Milion Euro shtesë të hyra vjetore)

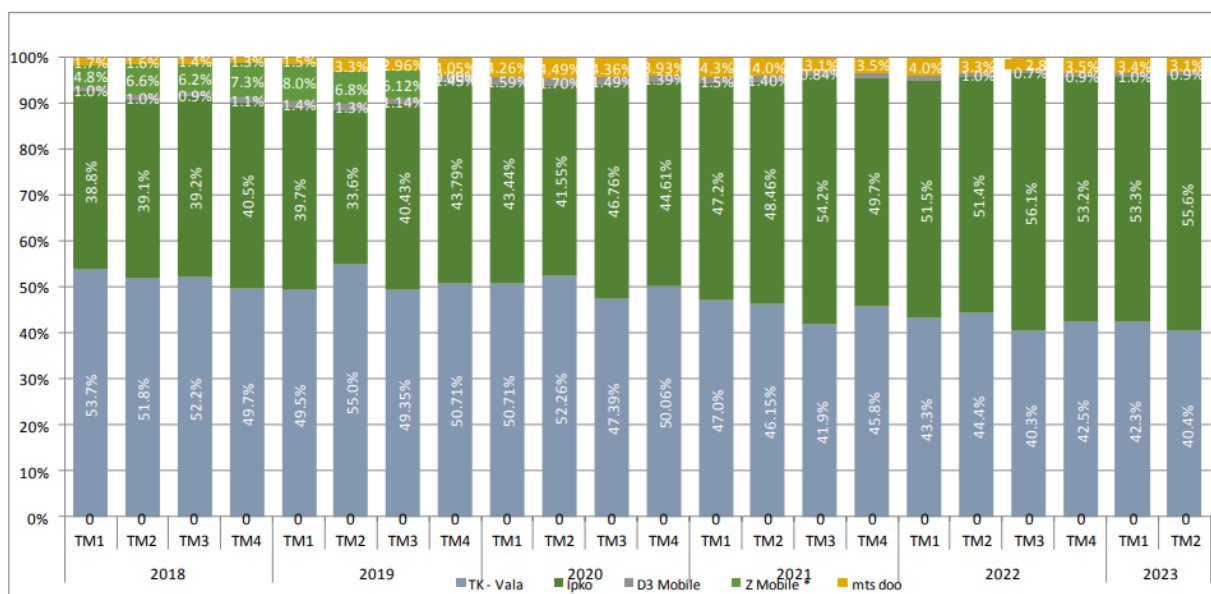
e telekomunikacionit gjenerohen nga shërbimet e rrjetit mobil dhe përpjesa e Telekomit të Kosovës (Vala) në këtë tërësi është vitale për vet Telekomin e Kosovës.



Graf. 4: Ndarja e tregut të rrjetit mobil sipas përdoruesve (operatorëve) nga TM1-2018 deri me TM2-2023

6.1.1.2 Ndarja e tregut të shërbimeve të rrjetit mobil sipas të ardhurave për operatorë

Edhe pse numri i përdoruesve të shërbimeve mobile nga Vala, përgjatë disa tremujorëve të fundit, është i qëndrueshëm, situata nuk paraqitet e njëjtë kur është fjala për ndarjen e tregut sipas të hyrave dhe ajo ka tendencë jo-balancimi të mëtejshme. Në Grafën vijues 5, është paraqitur, në mënyrë grafike ndarja e tregut të rrjetit mobil, në mes operatorëve mobil, sipas të hyrave. Që nga TM3-2021, ky parametër i tregut avancohet nga konkurenti kryesor dhe i vetëm me shtrirje nacionale.



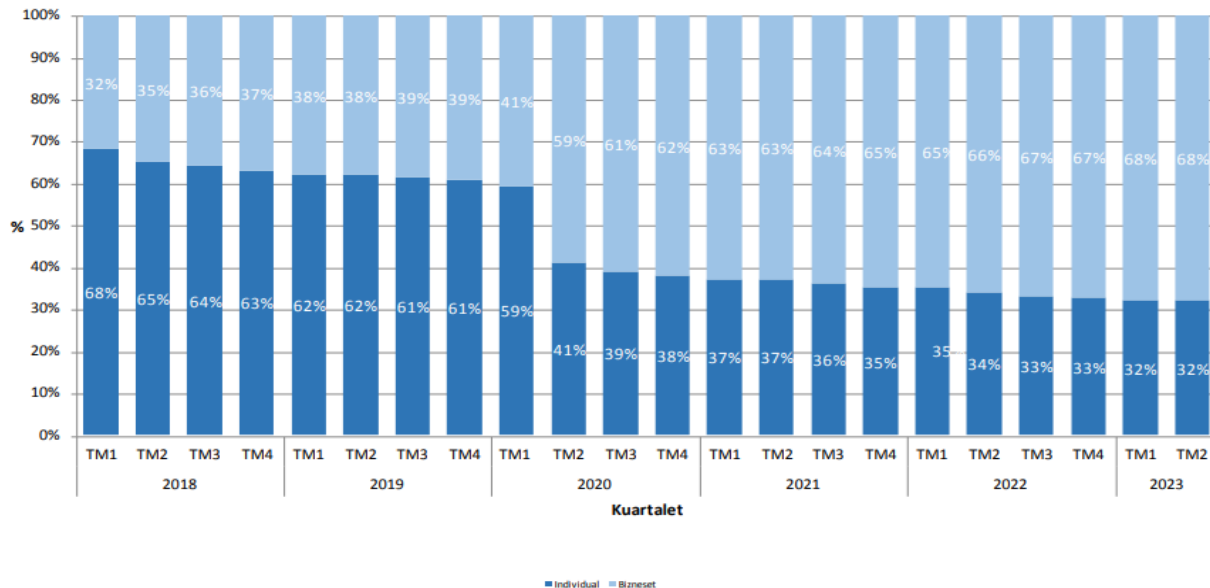
Graf. 5: Ndarja e tregut të rrjetit mobil sipas të hyrave (të operatorëve) nga TM1-2018 deri me TM2-2023

Sipas raportit të ARKEP për TM2-2023, pjesëmarrja e Telekomit në të hyrat e telefonisë (shërbimeve) mobile ka rënë në 40.4%, mirëpo ka një bazë të qëndrueshme të proporcionit të konsumatorëve e cila sillet rreth 49% (sipas numrit të përdoruesve TM1 dhe TM2 të vitit 2023). Rrjedhimisht, pasojat e mungesës disa vjeçare të investimeve dhe pamundësia e ofritit të përmbajtjes me vlera (çmime) më të larta reflektohet në rënie të përgjithshme të ARPU-s dhe të të hyrave.

Në Graf 7 (më lartë) mund të vërehet se iPKO realizon më shumë të hyra në tregun e rrjetit mobil (aktualisht 55.6%) e pasuar në Telekom (vala) me 40.4%, përderisa dy operatorët tjerë MTS dhe D3 Mobile (MVNO e iPKO-s) kanë një realizim prej rreth 4% të të hyrave nga ky treg. Kjo përpjesë kaq e vogël e dy operatorëve të lartpërmendur (MTS dhe D3 Mobile) shpjegohet me faktin e ditur se MTS ka shtrirje të kufizuar gjeografike përderisa D3 e ka të kufizuar veprimtarinë e saj në vetëm 'm2m' (machine two machine communications) Shërbimi m2m, gjen zbatim (tani për tani) vetëm për ndërlidhjen e arkave fiskale.

6.1.2 Tregu i telekomunikimeve shërbimet Fikse (Telefoni fiks)

Që nga tremujori TM1-2020 numri i përdoruesve individual të telefonisë fikse është përherë e më i vogël krahasuar me përdoruesve biznesor të telefonisë fikse (Graf 6). TM2 - 2023 dominohet nga përdoruesit biznesor me 68% (+2% nga viti i kaluar) karshi 32% (-2% nga viti i kaluar) të përdoruesve individual. Krahas këtij fakti, duhet marrë në konsideratë edhe faktet tjera me theks zhvillimet teknologjike dhe ndryshimet në sjelljet e konsumatorëve të cilat janë potencuar në pikën 6.1.2. Analiza do të vazhdojë me ndarjen e tregut sipas përdoruesve dhe ndarjen e tregut sipas të hyrave.

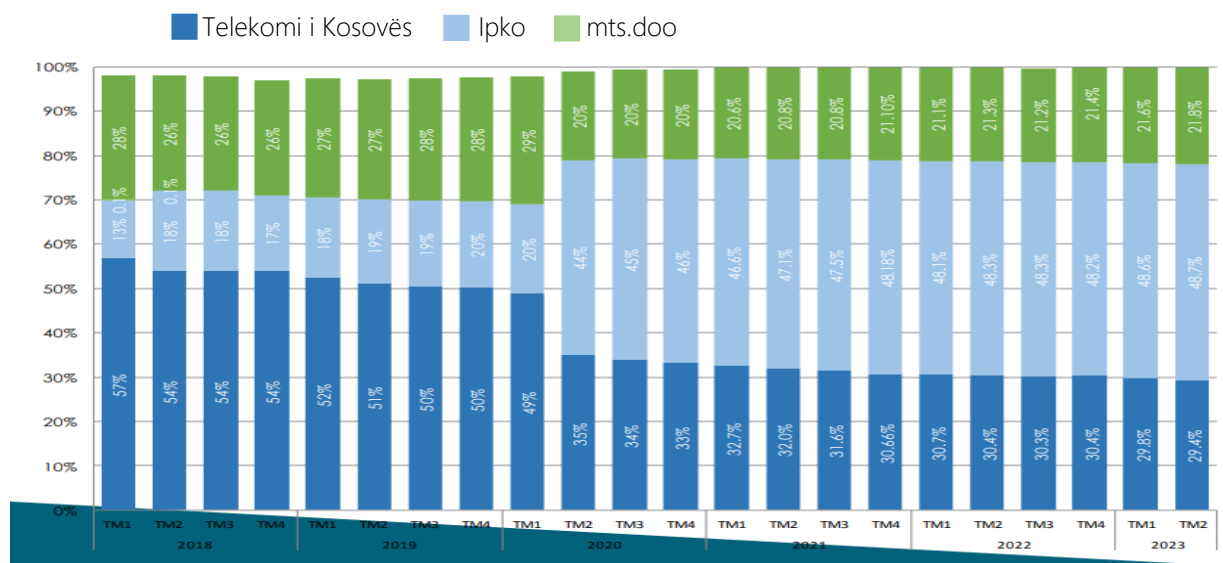


Graf 6. Ndarja e tregut sipas përdoruesve në individual dhe biznesor në telefoninë fikse (TM2 2017-TM2 2022)

6.1.2.1 Ndarja e tregut të telefonisë fikse (zëri) në përqindje sipas përdoruesve

Grafiku (Graf 7.) në vijim, tregon se në kuptimin e proporcionit të raportuar të përdoruesve, udhëhiqet nga iPKO me 48,7%, duke u pasur nga Telekom me 29.4% dhe MTS me 21,8%. Nga raportimi vërehet një shpërputhje e madhe në rastin e raportim të iPKO, për çka ka vetëm një shpjegim e që është se ky operator gjatë TM1 dhe TM2 të 2020 në pakon e produktet të tyre për qasjen në internet fiks dhe TV

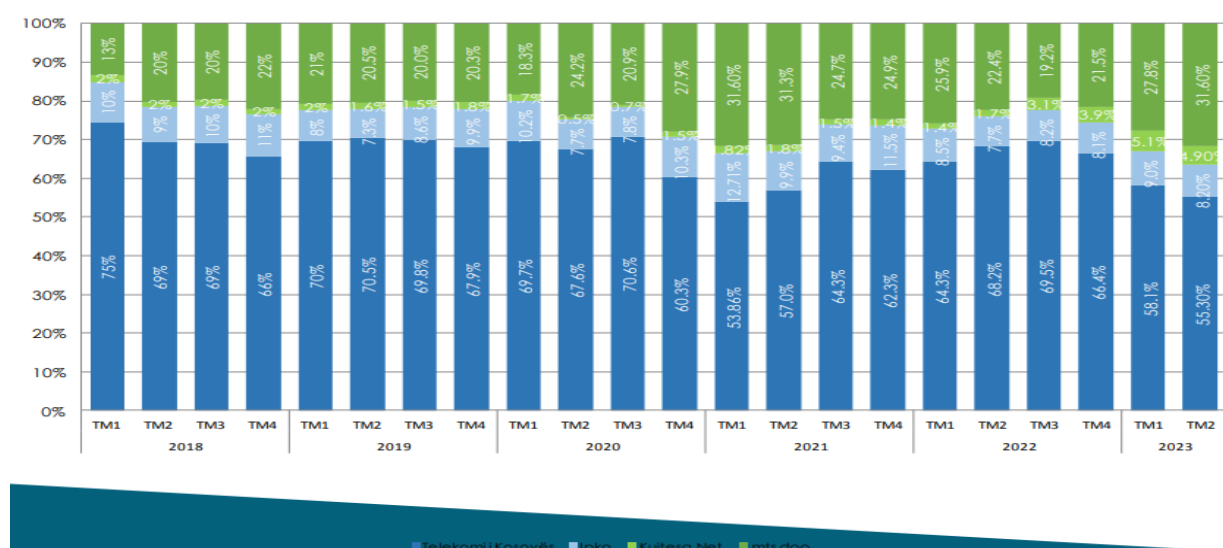
kanë ofruar edhe numra VoIP-fiks, të cilët me sa duket nuk janë duke u përdorur në masë të madhe nga konsumatorët.



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

6.1.2.2 Ndarja e tregut të telefonisë fikse në përqindje sipas të hyrave

Në proporcion të të hyrave, Telekom i Kosovës pozicionet i pari me 55,3%, i pasuar nga MTS me 31,6%, iPKO me 8,2% (Graf. 10) dhe Kujtesa 4.9%. Duke krahasuar proporcionin e pjesëmarrjes në të hyra nga Telekom i Kosovës për periudhë të njëjtë (TM2-2022 vs TM2-2023), del se ka një rënie të konsiderueshme nga 68.2% në 55.3%, iPKO ka pothuajse proporcion të njëjtë me periudhën krahasuese, ndërsa një rritje e vërejmë tek MTS d.o.o. nga 22% në 31%.



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

6.1.3 Tregu i telekomunikimeve shërbimet e Internetit (fiks Broadband)

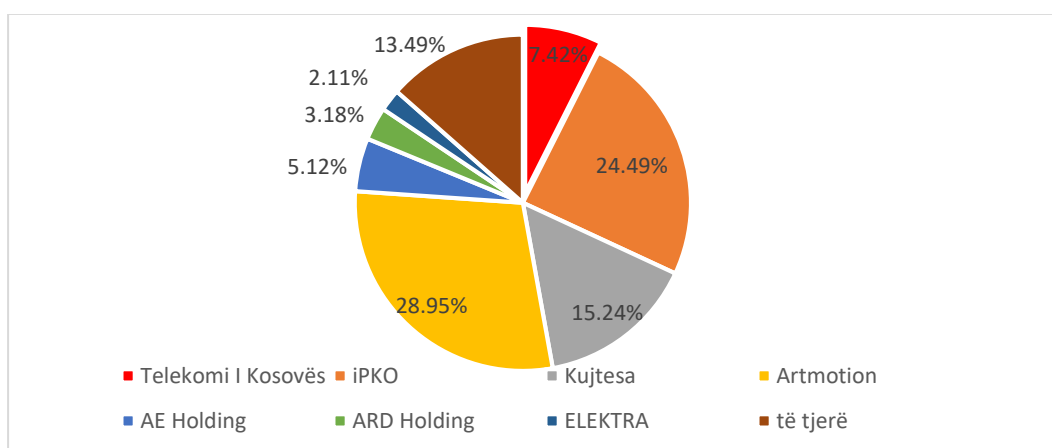
Numri i linjave të internetit me qasje fikse brezgjërë, në tregun e Kosovës ndër vite, është paraqitur në Grafi 4. dhe Grafi 5. (më lartë). Tregu i qasjes në internet brezgjërë fikse vazhdon të ketë një rritje të

qëndrueshme të numrit të linjave duke arritur në 399,076 linja. Shkalla e penetrimit të internetit përmes qasjes fikse brezgjerë për ekonomitë familjare është 132.1%, përkatësisht, penetrimi i internetit sipas numrit të banorëve është 22% sikur edhe është theksuar në 6.1.3.

Ndonëse, ky është ndër tregjet më konkurruese në fushën e telekomunikacionit, megjithatë zhvillimet teknologjike në këtë fushë si dhe nevoja për shpejtësi të internetit përherë e më të mëdha 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.

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

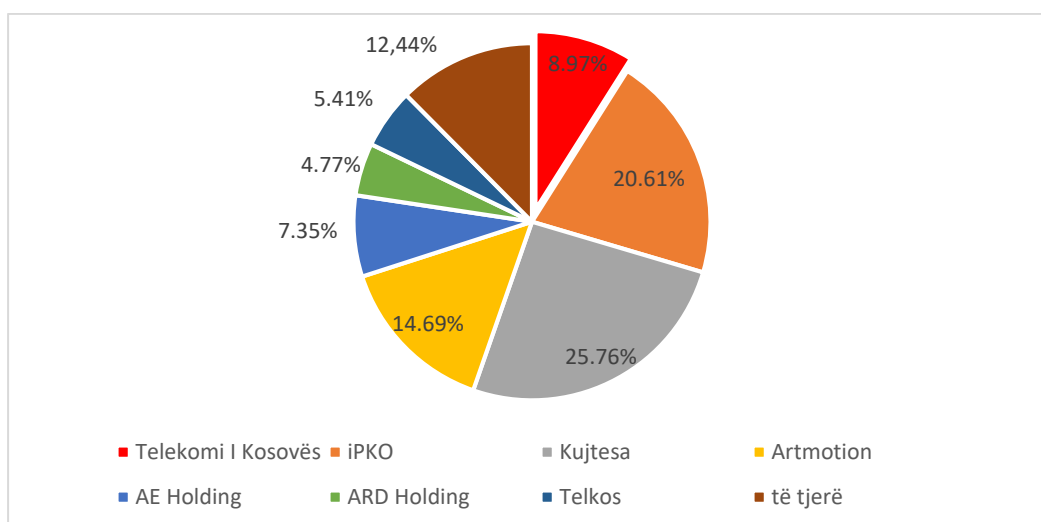
Në grafikun vijues (Graf. 11.) është paraqitur ndarja e tregut në përqindje sipas përdoruesve për operatorë. Nga grafi shihet se përqindja e pjesëmarrjes së Telekomit në këtë treg është 7,42%, e cila ka pësuar rënie ndër vite kryesisht si pasojë mungesës së investimeve në rrjetin e qasjes dhe të pajisjeve. Krahas shpejtësisë së internetit edhe përmbajtja televizive luan një rol kyç në përcaktimin e konsumatorit për një nga operatorët e shumtë.



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

6.1.3.2 Ndarja e tregut në % sipas të hyrave për operatorët

Telekomi i Kosovës është operatori (ISP) i 4 (katërt) me pjesëmarrje në treg, me 7,42% të tregut. Sipas kësaj ndarje, tregu dominohet nga Artmotion me 28,95%, pasuar nga iPKO me 24.49% dhe Kujtesa me 15.24%. Ndërsa, siç shihet edhe në Grafin 12, kjo renditje nuk është e njëjtë kur është fjala për ndarjen e tregut sipas të hyrave për operatorë. Në këtë rast, treg dominohet nga Kujtesa me 25.76% të të hyrave, pastaj iPKO me 20.61%, Artmotion me 14.69% dhe e fundit Telekom me 8.97%.



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

Sigurimi i përmbajtës të kërkuar televizive në vend krahas implementimit të platformës së re televizive të bazuar në teknologjinë OTT (Over The Top) dhe investimeve të mëdha në rrjetat fikse me fibra optike, mund të ja përmirësojë Telekomit pozicionin e vet në treg si në kuptimin e numrit të klientëve njashu edhe të të hyrave nga ky segment.

7 Plani i Marketingut

Strategjia e Marketingut si pjesë përbërëse e Planit të Biznesit për vitin 2024-2026, 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 2024-2026. Në këtë drejtim janë paraqitur edhe aktivitetet e pritura të marketingut, të shprehura përmes Komunikimit të Integruar të Marketingut.

Rritja e numrit të konsumatorëve, i shoqëruar me përmirësimin e Brandit përmes rritjes së kualitetit të produkteve, përmirësimit të rrjetit mobil dhe fiks dhe formave të ofrimit të shërbimeve (shitjeve), përmirësimit të mëtejshëm të komunikimit me konsumatorë, duke ngritur kështu përvojën e përgjithshme të tyre, pritet të reflektojë në rritjen e ARPU-së dhe rrjedhimisht në rritjen e të hyrave deri në nivelin e objektivave financiare të prezantuara në këtë dokument.

Arritja e këtyre objektivave ndërlidhet ngushtë me vazhdimin e investimeve shumë të nevojshme në platforma teknologjike dhe rrjeta telekomunikuese që rezultojnë në ngritjen e nivelit të shërbimeve, e rrjedhimisht rezultojnë me rritjen e kënaqësisë së 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, është e domosdoshme që përmirësimet e synuara në platforma teknologjike dhe rrjeta të përcjellën edhe plan ambicioz të Komunikimit të Integruar të Marketingut.

7.1 Plani i promovimit të produkteve të reja

Për periudhën e ardhshme, njëvjeçare planifikojmë modifikim të sërishëm të pakove mobile Postpaid dhe Prepaid. Për Postpaid, synohet të bëhet reduktimi i klubeve të biznesit dhe popullimi i pakove Postpaid me përmbajtje shtesë. Me këto veprime synojmë edhe rritjen e numrit të konsumatorëve Postpaid që do të ndikojë automatikisht si në ngritjen e ARPU-së, e rrjedhimisht në rritjen e të hyrave nga konsumatorët Postpaid. Pjesë e planit është edhe lansimi i pakove të reja Prepaid me përmbajtje dhe çmim mbi mesataren e parapagimeve aktuale, me çka synojmë ngritjen e ARPU-së për Prepaid. Suksesi i këtyre veprimeve 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 të reja, do të ofrohen edhe në Telefoninë/shërbimet Fikse me implementimin e platformës së re OTT, e cila do të na mundësojë fleksibilitet në shitje dhe përvojë më të mirë për konsumatorët. Këto pako do të mundësojnë oferta më fleksibile ku një konsumator mund të ketë qasje paralele në pajisje të njëjta apo të ndryshme, si: TV, telefon mobil, tablet etj. Gjithashtu, qasja në to do të mundësohet edhe pa STB (edhe në Smart TV), përmes aplikacioneve përkatëse. Pasurimi i kontentit me kanale sportive, si Serie A (liga italiane e futbollit) e cila fillimisht u bë gjatë shtatorit 2023 do të mundësojë pako më atraktive, si dhe rritjen e ARPU-së, gjithashtu.

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/mediemeve konvencionale të komunikimit (TV, Radio, hapësirat e jashtme – murale, broshura) ashtu edhe formave/kanaleve të reja të komunikimit – Marketingu Digjital (Social Media, email/Newsletter, Bulk SMS, Reklammat 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 – Vala Jonë.

Plani i Integruar i Komunikimit poashtu do të bazohet në planin e lansimit të produkteve gjatë vitit 2024. Kështu, në mbështetje të suksesit të tyre planifikohet të lansohen 3 (tri) kampanja të mëdha, 3 (tri) kampanja të mesme dhe 3 (tri) kampanja të vogla, për prezantim adekuat të tyre 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 Projektet kapitale zhvillimore – Drejtoria Teknike dhe TI

Investimet do të ndodhin në të dy rrjetat, mobile dhe fikse. Dy janë projektet kryesore zhvillimore që do të ndikojnë drejtpërdrejt në biznesin e kompanisë, përmes cilësisë tepër të lartë të shërbimeve brezgjere dhe rritjes së të hyrave: (a) modernizimi i tërësishëm i rrjetit mobil Core/Radio; dhe (b) Modernizimi dhe shtrirja e rrjetit optik për qasje të të gjithë klientëve potencial në shërbime fikse brezgjere.

Të gjitha projektet tjera kapitale janë të natyrës infrastrukturore dhe si të tilla do të jenë në funksion të këtyre dy projekteve kryesore zhvillimore.

8.2 Modernizimi i rrjetit mobil

Modernizimi i rrjetit mobil tashmë është në implementim e sipër dhe po kalon nëpër tri faza:

- I. CORE për zë dhe data është në implementim dhe pritet të jetë krejtësisht operacional në pjesën e parë të vitit të ardhshëm.
- II. Modernizimi i 30 SB-ve të reja në 2G/4G+/5G READY është në proces të përfundimit dhe pritet të realizohet në një periudhë optimale.
- III. Pritet modernizimi edhe i komplet 400 SB ekzistues të ALU dhe NOKIA.

8.3 Shtrirja dhe Modernizimi i rrjetit optik fiks (brezgjerë)

Në krejt tregun e vendit, sipas ARKEP (TM2 2023), shërbime fikse të kombinuara zë/internet/TV marrin rreth 399 mijë klientë. Telekomit aktualisht në shërbimet fikse i ka rreth 34 mijë klientë (afër 6 mijë janë vetëm me shërbime zëri). Pra, Telekomit ka vetëm 8.5% të numrit të klientëve potencial të tregut.

Rrjedhimisht, zgjerimi i rrjetave optike në krejt vendin është projekt kapital që plotëson kërkesat klientëve për cilësi të lartë të shërbimeve; është projekt i depërtimit të fuqishëm në treg; dhe është projekt që e rrit dukshëm pjesëmarrjen e Telekomit në totalin e të hyrave 100 milionëshe të kapacitetit aktual vjetor të tregut (shihni vlerësimin financiar të projektit në tabelën më poshtë)

8.4 Projektet tjera për nevojat operative

Këto projekte janë të domosdoshme dhe shumë të rëndësishme për Telekomin dhe të cilat kanë të bëjnë me fushën e Sigurisë, Transportit, Mbrojtjes nga Zjarri, Klimatizimin dhe kushtet më të mira të punës si dhe në shërbim të të gjitha njësive, departamenteve, sektorëve dhe ekipeve të Telekomit të Kosovës Sh.A.

9 Realizimi i Planit

Në vijim prezantohen targetet financiare për vitin 2024

- EBITDA 12.84 mil. Euro
- Investimet kapitale 38.85 mil. Euro
- Paraja neto para aktiviteteve financiare 26,00 mil. Euro

Për prezantimin e rrjedhës së parasë për vitin 2024 janë marrë për bazë rrjedha e parasë për periudhën janar-shtator 2023, ndërsa për periudhën tetor – dhjetor 2023 figurat janë të projektuara.

Projektet kryesore të rrjedhës së parasë bazohen në të hyra, shpenzimet dhe investimet kapitale të planifikuara që pritet të ndodhin në planin tre vjeçar të TK-së ku EBITDA nëpër vite pritet të jetë:

- a) 2024 = 12.85 mil. Euro
- b) 2025 = 16.86 mil. Euro
- c) 2026 = 20.43 mil. Euro

Për të realizuar këtë projeksion të Biznes Planit 2024 – 2026, paraqitet nevojat 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 e Biznes Planit 2024-2026

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

Telekomit i Kosovës aktualisht ballafaqohet me rreziqe potenciale, të cilat kualifikohen e listohen si: financiare, teknike, ligjore, operacionale, strategjike dhe të jashtme. Më poshtë riradhitën disa prej rreziqeve që kanë mundësi më të mëdha të ndodhin dhe efekt më të madh në rast të ndodhjes.

- Investimet teknologjike për modernizimin e rrjetit telekomunikues
- Implementimi i bartshmërisë së numrave (Number portability)
- Kontestet gjyqësore
- Liberalizimi i vizave
- Resurset njerëzore