

Zyra e Kryeshefit Ekzekutiv

Për:	Qeveria e Republikës së Kosovës/ Ministria e Ekonomisë
Në vëmendje:	znj. Vlore Tosuni, UD Drejtore NJPMNP znj. Flutura Shala, Analiste NJMPNP
Kopje:	znj. Burbuqe Hana, Kryeshefe Ekzekutive – TK sh.a Bordi i Drejtorëve TK sh.a.
Prej:	z. Shekip Fazliu, Këshilltar i përgjithshëm/Sekretar i Korporatës TK sh.a.
Lënda:	Plani i Biznesit për vitet 2026-2028 (për publikim) i Aprovuar nga Bordi i Drejtorëve të Telekomit të Kosovës sh.a.
Data:	19.12.2025



Të nderuar,

Duke vepruar në kuptim të kërkesës nga neni 14 i Ligjit për Ndërmarrjet publike L nr.03/L-087, e gjeni të bashkëngjitur **Planin e Biznesit për vitet 2026-2028 për publikim** nga Telekom i Kosovës sh.a..

Ju informoi se Plani i Biznesit me projeksionet buxhetore për vitet 2026-2028 është aprovuar nga Bordi i Drejtorëve i TK sh.a., në Mbledhjen e BtD nr. 17 mbajtur më 21.11.2025 dhe ju përcjellim projeksionin final për publikim në kompetencë të Aksionarit sipas rregullit.

Nëse keni paqartësi ose pyetje shtesë ju lutem që pa hezitim të më kontaktoni në email adresën: shekip.fazliu@kosovotelecom.com.

Respekt,

Shtojca: Plani i Biznesit për vitet 2026-2028 për publikim
Vendimi i BtD për aprovim të PB 2026-2028



BIZNES PLANI

2026 - 2028

Përgatitur dhe prezentuar nga:

Burbuqe Hana

Kryeshefe Ekzekutive



www.kosovotelecom.com

Prishtinë, Nëntor 2025

Përmbajtja

1	PËRMBLEDHJE EKZEKUTIVE	4
2	INDUSTRIA E TELEKOMUNIKIMEVE.....	5
3	MISIONI DHE VIZIONI	6
4	OBJEKTIVAT E PËRGJITHSHME STRATEGJIKE TË KORPORATËS	7
4.1	SYNIMI.....	7
4.2	OBJEKTIVA STRATEGJIKE TRI-VJEÇARE	7
4.2.1	Aktivitetet dhe veprimet kryesore.....	7
5	GJENDJA AKTUALE E TELEKOMIT TË KOSOVËS.....	7
5.1	GJENDJA TEKNIKO – TEKNOLOGJIKE	7
5.2	GJENDJA FINANCIARE.....	8
5.3	RESURSET NJERËZORE	8
5.4	RISTRUKTURIMI ORGANIZATIV	9
6	ANALIZA E TREGUT TË BRENDSHËM/VENDOR TË TELEKOMUNIKACIONIT.....	10
6.1	ANALIZA E TREGUT VENDOR SIPAS SHËRBIMEVE MOBILE DHE FIKSE	10
6.1.1	Tregu vendor i shërbimeve mobile.....	10
6.1.2	Tregu vendor i telefonisë fikse (zëri)	11
6.1.3	Tregu vendor i shërbimeve të internetit me qasje fikse dhe mobile	11
6.2	PJESËMARRJA E TELEKOMIT TË KOSOVËS NË TREGUN E TELEKOMUNIKIMEVE (SHËRBIMET MOBILE, FIKSE, BROADBAND/INTERNET).....	13
6.2.1	Tregu i telekomunikimeve – shërbimet mobile	13
6.2.2	Tregu i telekomunikimeve në shërbimet Fikse (Telefoni fiks)	14
6.2.3	Tregu i telekomunikimeve shërbimet e Internetit (fiks Broadband)	14
7	PLANI I MARKETINGUT	15
7.1	PLANI I PROMOVIMIT TË PRODUKTEVE TË REJA	15
7.2	PLANI I KOMUNIKIMIT	15
8	PROJEKTET KAPITALE (CAPEX).....	15
8.1	PROJEKTET KAPITALE ZHVILLIMORE – DREJTORIA TEKNIKE DHE TI.....	15
8.1.1	Shtrirja dhe Modernizimi i rrjetit optik fiks (brezgjerë).....	16
8.1.2	Rritja e kapaciteteve dhe përmirësimi i vazhdueshëm i shërbimeve në rrjetin mobil VALA	16
8.2	PROJEKTET TJERA PËR NEVOJA OPERATIVE	16
9	REALIZIMI I PLANIT	16
10	SFIDAT E TELEKOMIT TË KOSOVËS PËR PERIUDHËN E PLANIT TË BIZNESIT 2026-2028	16

Lista e figurave

Figura 1. Struktura organizative e Telekomit të Kosovës	9
Figura 2. Numri total i përdoruesve të rrjetit mobil nëpër vite	10
Figura 3. Norma e penetrimit të telefonisë fikse në Kosovë.....	11
Figura 4. Penetrimi i internetit përmes qasjes fikse brezgjërë.....	12

Lista e Tabelave

Tabela 1. Numri i punëtorëve të Telekomit që do të pensionohen gjatë viteve 2026-2028.....	9
--	---

1 Përmbledhje ekzekutive

Telekomi i Kosovës ka përballuar vështirësi të vazhdueshme financiare për më se tetë vite si pasojë e rënies së të hyrave, dhe në dy vitet e fundit shënon pikë kthese pozitive. Përmes rritjes së të hyrave, zbatimit të masave efikase të disiplinës financiare duke përfshirë edhe pagesat e borxheve si dhe të menaxhimit të shpenzimeve, Telekomi i Kosovës ka arritur të stabilizojë pozitën e tij financiare dhe të fillojë një proces të qëndrueshëm rimëkëmbjeje.

Kjo qasje e disiplinuar financiare ka mundësuar rikthimin e investimeve kapitale në funksion të modernizimit të rrjetit dhe shërbimeve telekomunikuese mobile dhe fikse, pas shumë vitesh stagnimi. Kështu, investimi në teknologji është dëshmuar i domosdoshëm. Investimet e realizuara në rrjetin mobil kanë dhënë tashmë rezultate të prekshme, duke përmirësuar ndjeshëm cilësinë e shërbimeve dhe kënaqësinë e klientëve me shërbimet tona.

Në vitet e fundit, Telekomi i Kosovës ka bërë hapa konkret në modernizimin e rrjetave:

- Rrjeti mobil VALA ka përmyllur fazat kryesore të modernizimit gjatë vitit 2023 dhe 2024, duke avancuar me 65% të rrjetit në teknologjinë 5G, përderisa pjesa tjetër e territorit mbulohet me teknologjinë 2G, 4G dhe 4G+. Në vitin 2025 është aplikuar në ARKEP për gjerësi shtesë të brezit 2100MHz dhe që nga 01.05.2025 kompania ka në dispozicion brezin e licensuar shtesë për 20 vitet e ardhshme. Në shtator të 2025 është bërë kërkesa në ARKEP për vazhdim të licensës së brezit shtesë të 900MHz me gjerësi 2x5MHz për vitin 2026. Në muajin tetor ARKEP ka dhënë përgjigjen për vendimin e të drejtës për shfrytëzim të përkohshëm edhe për një vit duke filluar nga 01.01.2026. Kontrata me OE Ericsson NT për realizim të projektit LTE në 2100MHz, është nënshkruar më 29.09.2025 dhe ky projekt është në fazën e implementimit dhe pritet të përfundojë në tërësi në fillim të vitit 2026, gjatë muajve janar dhe shkurt. Gjatë TM 1, të vitit 2026 do të ketë zgjerim të kapaciteteve në LTE që do të rrit performancën e rrjetit edhe më tej, që do të jetë edhe një bazë solide për implementim të VoLTE në fund të vitit 2026.
- Në rrjetin fiks, projekti i shtrirjes së rrjetit optik në tërë vendin është në fazat e implementimit. Pajisjet aktive XGS-OLT të rrjetit optik janë blerë dhe janë instaluar. Për shkak të shtrirjes së vazhdueshme të infrastrukturës optike, nevojitet sigurimi i më shumë pikave të pranishme me XGS-OLT për të garantuar terminim të gjerë dhe kualitativ për abonentët.
- Për të pasur një rrjet të sigurt, në vitin 2024 është implementuar platforma për mbrojtjen e infrastrukturës kritike që ofron mbikëqyrje të vazhdueshme dhe reagim ndaj incidenteve, duke përfshirë edhe reagim ndaj sulmeve DDoS. Megjithatë, në fazat e ardhshme gjatë vitit 2026 planifikohet zgjerimi i masave të sigurisë me komponente shtesë.

Duke pasur parasysh natyrën dinamike të zhvillimeve teknologjike, modernizimi i vazhdueshëm i infrastrukturës telekomunikuese mbetet thelbësor për të ruajtur gjendje konkurruese në treg. Prandaj, strategjia afatmesme që synon forcimin e pozitës së kompanisë në treg, përmes përdorimit të teknologjive moderne dhe orientimit drejt klientit, mbetet prioritet i vazhdueshëm.

Parashikimet për investime kapitale në periudhën 2026–2028 arrijnë në **42.5 M Euro**, prej të cilave **42 M Euro**, janë të dedikuara për Departamentin Teknik dhe Teknologjinë e Informacionit (TI). Këto investime do të jenë përcaktuese për vazhdimin e avancimit të shërbimeve dhe rritjes së qëndrueshme të Telekomit të Kosovës.

Bazuar në investimet teknologjike që do të realizohen gjatë periudhës 2026–2028, kapitulli vijues pasqyron mënyrën se si këto investime do të materializohen me rritje reale të të hyrave përmes zbatimit të Strategjisë së Marketingut dhe zhvillimit të produkteve. Në mënyrë kronologjike, dokumenti ndërlidh fazat e modernizimit të rrjetit dhe platformave telekomunikuese me planin e zhvillimit të pakove mobile dhe fikse, të cilat do të përcillen me fushata të integruara promovuese dhe aktivitete të synuara komunikimi. Përmes diversifikimit të ofertës, krijimit të pakove të reja, përmirësimit të shërbimeve ekzistuese dhe integritit të kanaleve të komunikimit, Telekom i Kosovës pritet të ruaj bazën aktuale të konsumatorëve dhe të zgjerojë segmentet me potencial të lartë fitimi. Kjo lidhje funksionale midis investimeve teknologjike dhe zhvillimit të produkteve do të reflektohet në rritjen e qëndrueshme të ARPU-së dhe në forcimin e pozitës konkurruese të kompanisë në treg, duke siguruar që çdo hap strategjik i modernizimit teknik të shoqërohet me rritje të të hyrave dhe fitimit gjatë viteve 2026–2028.

Nëpërmjet zbatimit të këtij plani, Telekom i Kosovës synon të gjeneroj të hyra totale prej **233.3 M Euro** ndërmjet viteve 2026 – 2028, duke kombinuar përmirësimin tekniko-teknologjik me efikasitetin në menaxhimin e shpenzimeve. Kjo qasje do të sigurojë qëndrueshmëri afatgjatë, rritje të qëndrueshme të tregut, dhe forcim të pozitës konkurruese në industrinë e telekomunikacionit.

Në vijim paraqitet një përmbledhje e gjendjes aktuale të Telekomit të Kosovës në fund të vitit 2025, analiza 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 2026 - 2028.

2 Industria e telekomunikimeve

Sektori i telekomunikacionit përfaqëson një industri globale shumë dinamike, e cila evoluon në mënyrë të vazhdueshme si rezultat i përparimeve teknologjike, ndryshimeve në sjelljen e konsumatorëve dhe zhvillimeve të reja ligjore e rregullatore në nivel kombëtar dhe ndërkombëtar. Ky sektor kërkon investime të mëdha financiare dhe kapacitete të forta inovative, duke e bërë modernizimin teknologjik dhe efikasitetin operacional ndër prioritetet kryesore për çdo operator të tregut.

Në këtë kontekst, Telekom i Kosovës ka shënuar përmirësime të dukshme gjatë vitit aktual, duke e riorientuar strategjinë drejt investimeve të qëndrueshme dhe teknologjive moderne. Falë përmirësimit të disiplinës financiare dhe menaxhimit më efikas të burimeve, kompania ka arritur të përshtatet më mirë me ritmin e zhvillimeve teknologjike dhe të përmirësojë ndjeshëm cilësinë e shërbimeve që ofron.

Megjithatë, mbeten disa sfida strukturore të rëndësishme që kërkojnë qasje të kujdesshme dhe afatgjatë:

a) Statusi i ndërmarrjes publike dhe kufizimet e prokurimit:

Telekom i Kosovës operon si një ndërmarrje publike dhe është e detyruar të respektojë dispozitat e ligjit për prokurimin publik. Kjo shpesh e vendos në një pozitë më pak fleksibile në krahasim me operatorët privatë, të cilët gëzojnë liri më të madhe veprimi në tregun e liberalizuar dhe mund të reagojnë më shpejt ndaj inovacioneve teknologjike. Pavarësisht këtyre kufizimeve, Telekom i Kosovës ka filluar të optimizojë proceset e brendshme dhe të rris efikasitetin e procedurave, duke ulur kohën e reagimit dhe duke përmirësuar menaxhimin e projekteve strategjike.

b) Përshtatja ndaj shërbimeve të reja dhe strukturës së kostove:

Përderisa të hyrat nga shërbimet tradicionale (shërbimet e zërit) janë në rënie, nevoja për zhvillimin e produkteve dhe shërbimeve të reja është bërë e domosdoshme. Telekom i Kosovës është duke riformuluar modelin e biznesit, duke u fokusuar në ofrimin e zgjidhjeve moderne për klientët, përfshirë paketat konvergjente fikse dhe mobile, si dhe shërbimet digjitale me vlerë të shtuar. Kjo qasje synon të rris kënaqësinë dhe besnikërinë e klientëve, duke forcuar në të njëjtën kohë pozitën konkurruese në treg.

c) Investimet në teknologjitë e reja – 5G, Cloud dhe digjitalizimi:

Telekom i Kosovës ka përshpejtuar ritmin e modernizimit të rrjetit mobil dhe fiks, me 65% të rrjetit mobil tashmë në teknologjinë 5G, përderisa pjesa tjetër e territorit mbulohet me teknologji në 2G/4G/4G+, duke garantuar shpejtësi dhe stabilitet më të lartë të shërbimit. Po ashtu, projekti i shtrirjes së rrjetit optik në gjithë vendin është në fazë të avancuar implementimi. Paralelisht, kompania po eksploron mundësi në fushën e shërbimeve Cloud, Internetit të Gjërave (IoT), qyteteve inteligjente (Smart Cities) dhe Inteligjencës Artificiale (AI), duke zgjeruar bazën e saj të operacioneve përtej telekomunikimit tradicional.

Këto investime kanë filluar të japin rezultate të matshme, me rritje të cilësisë së shërbimeve, përmirësim të përvojës së klientit, dhe kthim të qëndrueshëm të investimeve. Në një mjedis gjithnjë e më të digjitalizuar, operatorët e industrisë përballen me presione të vazhdueshme për inovacion, për të përmbushur kërkesat e klientëve që ndryshojnë me shpejtësi. Kjo sfidë është e pranishme edhe në tregjet më të zhvilluara, ku operatorët po investojnë në zgjidhje inteligjente, inteligjencë artificiale dhe analiza të avancuara të të dhënave për të optimizuar shërbimet e tyre.

Në përfundim, industria e telekomunikacionit po hyn në një fazë të re transformimi strukturor, të udhëhequr nga teknologjitë 5G, shërbimet cloud dhe digjitalizimi gjithëpërfshirës. Ndërkohë, që këto zhvillime ofrojnë mundësi të jashtëzakonshme, ato kërkojnë edhe investime të vazhdueshme në siguri kibernetike, për shkak të rritjes së rrezikut nga sulmet kibernetike dhe maluerët, veçanërisht në kontekstin e tensioneve gjeopolitike globale.

Telekom i Kosovës është i përkushtuar të forcojë mbrojtjen e infrastrukturës teknologjike dhe të garantojë sigurinë e të dhënave të klientëve, duke investuar në platforma moderne të sigurisë dhe menaxhimit të rrjeteve. Këto masa jo vetëm që mbrojnë sistemet dhe klientët, por edhe rrisin besueshmërinë dhe imazhin e kompanisë në tregun kombëtar dhe rajonal.

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 2026-2028 është vazhdimi i qëndrueshmërisë financiare të Telekomit të Kosovës ShA, përmes rritjes konstante të të hyrave. Kjo do të arrihet përmes ofrimit të produkteve/shërbimeve cilësore tashmë të konsoliduara të rrjetit mobil, pas investimeve teknologjike të kryera. Gjithashtu shtrirja e rrjetit optik në tërë Kosovën do të mundësojë edhe ofrimin e internetit stabil dhe mundësinë për TV me kontent më konkurrues për konsumatorët e rrjetit fiks.

4.2 Objektiva Strategjike tri-vjeçare

Me supozimin që deri në fund të vitit 2025 të hyrat vjetore të Telekomit do të arrihen rreth **66.8 M Euro**, përmes këtij plani pritet që në fund të vitit të tretë planifikues (2028) të hyrat vjetore të arrijnë rreth **81.6 M Euro**. Pra, të kemi një rritje prej rreth **14.8 M Euro**, apo rreth **22.1 %**.

Objektivat strategjike vjetore:

- Për vitin e parë (2026) planifikohet të kemi një rritje prej rreth **12.12 %**, mbi bazën e vitit 2025, që nënkupton rritje të të hyrave në rreth **74.9 M Euro**.
- Në vitin e dytë (2027) planifikohet të kemi një rritje prej rreth **2.46 %**, mbi bazën e vitit 2026, që nënkupton rritje të të hyrave në rreth **76.8 M Euro**.
- Në vitin e tretë (2028) planifikohet të kemi një rritje prej rreth **6.26 %**, mbi bazën e vitit 2027, që nënkupton rritje të të hyrave në rreth **81.6 M Euro**.

4.2.1 Aktivitetet dhe veprimet kryesore

Për vazhdimin e trendit pozitiv të të hyrave dhe për të arritur objektivat e lartcekura strategjike janë një sërë aktivitesh që duhet të ndërmerren, e të cilat konsistojnë në: rritjen e ARPU-së, rritjen e bazës së konsumatorëve, konsolidimin dhe avancimin e platformave të modernizuara teknologjike, avancimin e rrjetave fikse, ofrimin e produkteve dhe shërbimeve konkurruese, krahas përmirësimit të vazhdueshëm të imazhit të brand-it.

5 Gjendja aktuale e Telekomit të Kosovës

5.1 Gjendja Tekniko – Teknologjike

Rrjeti mobil është modernizuar tërësisht, duke përfshirë pjesën Radio, Core, Transportin dhe OCS (Online Charging System), me teknologjitë 2G, 4G, 4G+ dhe 5G.

Në rrjetin fiks, ka filluar projekti Modernizimi dhe Zgjerimi i Rrjetave Telekomunikuese Optike në tërë territorin e Kosovës. Ky është projekti i dytë më i rëndësishëm kapital në kompani, pas modernizimit të rrjetit mobil. Përfundimi i projektit planifikohet në fund të vitit 2027. Kontrata për blerjen e platformave aktive XGS-PON (10 Gigabit Symmetrical Passive Optical Network)) është në fazën e implementimit dhe 11 nje XGS-PON tashmë janë në përdorim komercial.

Në rrjetin fiks, ka mbetur të modernizohet tërësisht edhe rrjeti i transportit (Modernizimi i unazës qendrore IP/MPLS), i cili është në fazat e prokurimit.

Modernizmi i rrjeteve dhe platformave është përcjellë me modernizmin e platformës së sigurisë kibernetike. Kjo platformë është implementuar me sukses dhe aktualisht ofron mbrojtje ndaj kërcënimeve kibernetike, duke siguruar menaxhim dhe reagim ndaj incidenteve në kohë reale. Megjithatë, licencat ekzistuese të abonimit (subscription) duhet të rinovohen në kohë, në mënyrë që të sigurohet funksionimi i pandërprerë i mekanizmave të mbrojtjes, përditësimi i vazhdueshëm dhe ruajtja e nivelit të lartë të sigurisë për infrastrukturën kritike të kompanisë.

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.

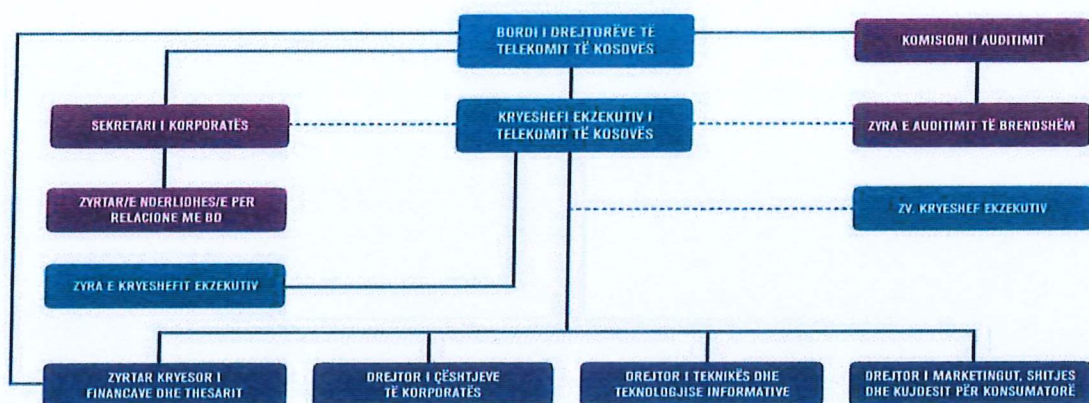
Gjatë tre viteve të fundit ka pasur një trend të rritjes së të hyrave, i cili pritet të ketë një ngritje edhe më të madhe në vitet në vazhdim pas investimeve të planifikuara në periudhën trevjeçare të Planit të Biznesit 2026-2028. Raporti në mes të hyrave nga rrjeti mobil dhe fiks mbetet pak a shumë në të njëjtin nivel. Rrjeti mobil gjeneron afërsisht 86% të të hyrave të Telekomit, ndërsa pjesa tjetër prej 14% 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 të cilit i raportojnë: Kryeshefi Ekzekutiv, Zyrtares Kryesor i Financave dhe Thesarit, Këshilltarin e Përgjithshëm/Sekretari Korporativ si dhe Zyrtares kryesor i Auditimit të Brendshëm që raporton te Komisioni i Auditimit. Kryeshefi Ekzekutiv menaxhon me ndërmarrjen përmes drejtorive dhe departamenteve të ndryshme.

Figura 1, në vijim paraqet në mënyrë të zbërthyer nivelin e parë të organogramit të Telekomit të Kosovës.

Figura 1.



Struktura organizative e Telekomit të Kosovës

Gjatë viteve 2026-2028 do të pensionohen 152 punëtorë.

Tabela 1.

2026	44
2027	42
2028	66
Grand Total	152

Numri i punëtorëve të Telekomit që do të pensionohen gjatë viteve 2026-2028

Shpenzimet për personel për periudhën 2026-2028, janë bërë në bazë të gjendjes aktuale të numrit dhe të gradave të punëtorëve të Telekomit, dhe strukturës organizative të aprovuar nga Bordi i Drejtorëve në vitin 2022. Prandaj, për kategorinë e shpenzimeve për personel, për tri vitet e ardhshme janë planifikuar:

- Në vitin 2026 janë planifikuar 21,484 k Euro
- Në vitin 2027 janë planifikuar 19,456 k Euro
- Në vitin 2028 janë planifikuar 17,411 k Euro

Projekti për menaxhimin e burimeve njerëzore është në fazën e implementimit ku përfshihet digjitalizimi i dosjeve të punonjësve. Implementimi i softuerit pritet të përfundoj më 31.12.2025, dhe ky softuer do të përmban edhe menaxhimin digjital të sistemit të performancës së punëtorëve, i cili është më se i domosdoshëm për analizimin sa më të mirë të performancës së punëtorëve dhe ngecjeve e përparësive në nivel të të punësuarve apo në nivel të strukturës së re organizative. Prandaj, të gjitha resurset profesionale janë duke punuar me përkushtim për ta jetësuar të njëjtën. Me këtë, puna e departamentit të Burimeve Njerëzore do të thjeshtësohet dhe do të jetë më efikase viteve në vijim.

5.4 Ristrukturimi Organizativ

Bordi i Drejtorëve të TK ShA, më datë 08.09.2022, ka aprovuar dokumentacionin e Procesit të Ristrukturimit dhe bazuar në këtë dokumentacion, në fillim të vitit 2023 TK SHA, ka filluar të implementoj këtë proces.

Procesi i Ristrukturimit pritet të përfundoj gjatë muajit dhjetor 2025.

6 Analiza e tregut të brendshëm/vendor të Telekomunikacionit

Industria globale e telekomunikacionit po kalon një transformim të thellë, të nxitur nga zhvillimet e shpejta teknologjike dhe ndryshimet në sjelljen e konsumatorëve. Ky transformim reflektohet drejtpërdrejt edhe në tregun vendor, duke krijuar një mjedis operativ me konkurrencë të lartë, kërkesa të reja teknologjike dhe nevojë për përshtatje të vazhdueshme strategjike.

Në këtë realitet të ri, operatorët e telekomunikacionit janë të obliguar të zhvillojnë strategji të qëndrueshme për të ruajtur dhe për të forcuar pozicionin e tyre konkurrues, duke u fokusuar në inovacionin dhe diversifikimin e vazhdueshëm të produkteve dhe shërbimeve. Investimet në infrastrukturën moderne janë thelbësore për të përmbushur kërkesat në rritje për shërbime digjitale, ndërsa përvoja e konsumatorit mbetet në qendër të çdo veprimi strategjik, duke e zhvendosur qasjen nga shitja tradicionale drejt ofrimit të një përvoje të personalizuar dhe të integruar.

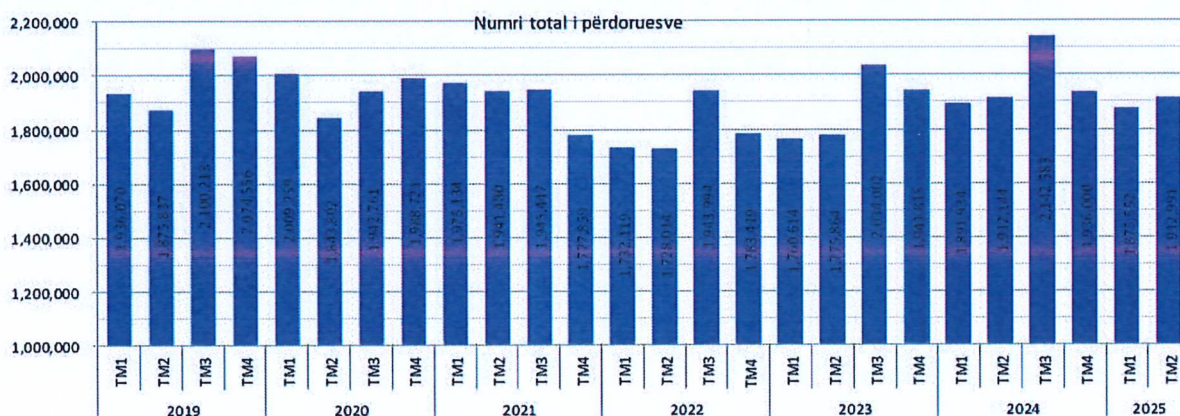
6.1 Analiza e tregut vendor sipas shërbimeve mobile dhe fikse

Analiza e tregut vendor sipas shërbimeve mobile dhe fikse trajton zhvillimet kryesore në tregun vendor të telekomunikacionit gjatë periudhës së fundit, duke u fokusuar në tri fusha kryesore: shërbimet mobile, shërbimet fikse, dhe shërbimet e internetit me qasje fikse dhe mobile.

6.1.1 Tregu vendor i shërbimeve mobile

Në analizën e tregut vendor të shërbimeve mobile gjatë periudhës 2019–2025, vërehet se Telekom i Kosovës – Vala, ka ruajtur një pozicion të qëndrueshëm dhe konkurrues përballë operatorëve tjerë, duke reflektuar kapacitetin e saj për t'u përshtatur me zhvillimet teknologjike dhe nevojat e tregut. Përmes investimeve strategjike në rrjetet 4G+ dhe 5G, ri dizajnimin të katalogut të produkteve, Vala ka përmirësuar ndjeshëm cilësinë e shërbimeve dhe përvojën e përdoruesve, gjë që ka ndikuar në ruajtjen e bazës së gjerë të konsumatorëve. Në fund të TM2 2025, numri total i përdoruesve të telefonisë mobile në Kosovë arriti në 1,912,991, me një rritje prej 2% krahasuar me tremujorin paraprak, ndërsa niveli i penetrimit të tregut arriti në 119.4% të popullsisë, që tregon për një treg të maturuar dhe dinamik (figura 2). Ky zhvillim pozitiv i atribuohet penetrimit të teknologjive të reja si 4G+ dhe 5G, gjithashtu edhe faktit që shumica e bashkatdhetarëve kanë tendencë të mbajnë një numër mobil vendor, krahas shërbimeve të roaming-ut.

Figura 2.



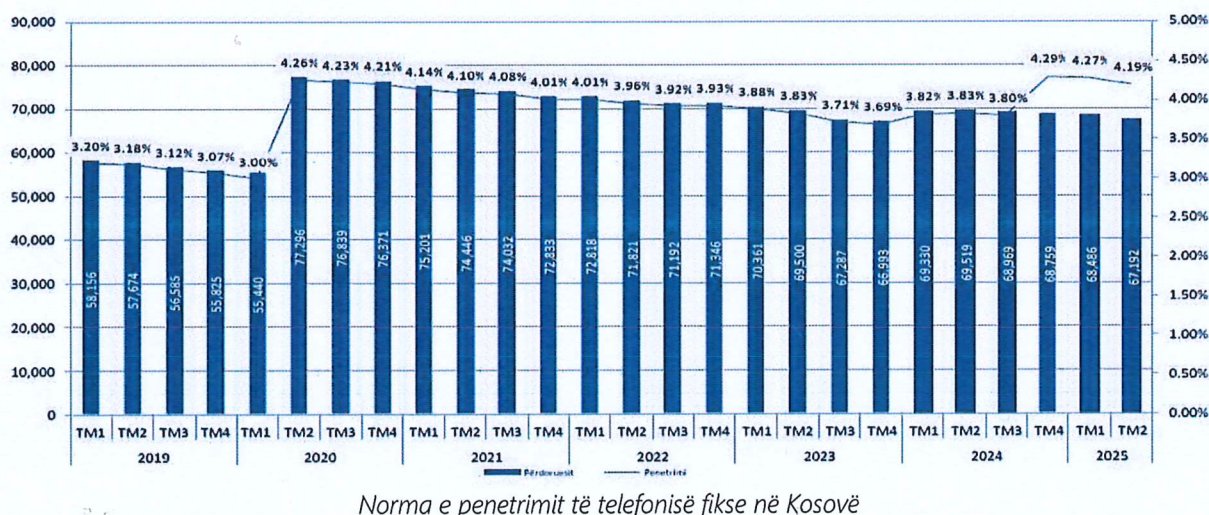
Numri total i përdoruesve të rrjetit mobil nëpër vite

6.1.2 Tregu vendor i telefonisë fikse (zëri)

Në tregun vendor të telefonisë fikse, Telekom i Kosovës vazhdon të ruaj një prani të qëndrueshme, megjithëse ky segment është në rënie të ngadaltë për shkak të zhvendosjes së konsumatorëve drejt teknologjive më moderne të komunikimit. Sipas të dhënave për TM2 2025, numri i përdoruesve të telefonisë fikse arrin në 67,192, ndërsa norma e penetrimit qëndron në 3.83%, duke reflektuar një treg të ngushtë dhe të maturuar. Siç shihet në grafikun e mëposhtëm (figura 3), trendi i përdoruesve ka shënuar një ulje graduale nga viti 2020 e kënde, pas një periudhe të shkurtër stabilizimi, ndërsa norma e penetrimit ka luhatur të vogla, duke mbetur nën 5% përgjatë gjithë periudhës 2019–2025.

Kjo rënie është kryesisht pasojë e zhvendosjes së shërbimeve mobile në platformat e komunikimit digjital (si VoIP, aplikacione të mesazheve dhe rrjete sociale), të cilat ofrojnë më shumë fleksibilitet dhe kosto më të ulëta. Megjithatë, Telekom i Kosovës ka arritur të mbajë një pjesë domethënëse të tregut falë besueshmërisë së rrjetit, cilësisë së shërbimit, dhe përfshirjes së telefonisë fikse në pako të integruara me internet dhe TV, duke e bërë këtë shërbim ende relevant për segmentet institucionale dhe biznesore.

Figura 3.



6.1.3 Tregu vendor i shërbimeve të internetit me qasje fikse dhe mobile

Tregu i internetit në Kosovë ka arritur një nivel shumë më të lartë zhvillimi vitet e fundit, me përmirësime të dukshme në mbulim, shpejtësi dhe cilësi shërbimesh, si në qasjen fikse, ashtu edhe në atë mobile.

Për sa i përket shpejtësisë, sipas raportit "Digital 2025: Kosovo"¹, mesatarja e shkarkimit ("download") për internetin fiks kap rreth 77.7 Mbps, ndërsa interneti mobil shënon rritje të konsiderueshme – mesatarisht mbi 79 Mbps për përdoruesit mobil. Kjo përfaqëson një përmirësim të ndjeshëm krahasuar me vitet paraprake.

¹ Burimi: <https://datareportal.com/reports/digital-2025-kosovo>

Përveç kësaj, fusha e internetit satelitor gjithashtu po merr hov: ARKEP ka autorizuar Starlink për të ofruar shërbime satelitore interneti, një zhvillim që mund të transformojë qasjen në internet në zonat më të largëta, ku infrastrukturat tokësore tradicionale janë të vështira për t'u vendosur.

Telekomi i Kosovës ka nisur në vitin 2025 një projekt strategjik për zgjerimin dhe modernizimin e rrjetit optik fiks (fibër optike), duke përfshirë edhe komunat veriore dhe zonat industriale. Ky investim synon vënien e bazës strukturore për përmirësimin e shpejtësisë dhe stabilitetit të internetit për amvisëritë dhe biznese, si dhe ofrimin e shërbimeve IPTV/OTT me cilësi më të lartë. Gjithashtu, përmirësimet teknologjike vijnë nga përditësimi i platformave, pajisjeve dhe standardeve për të përmirësuar sigurinë kibernetike dhe përputhshmërinë me standardet evropiane.

Shërbimet e internetit me qasje fikse brezgjere kanë njohur rritje të qëndrueshme gjatë periudhës së fundit raportuese. Numri i konsumatorëve është rritur nga 380,640 në TM2 2024, në 393,379 në TM2 2025, duke reflektuar një trend pozitiv në kërkesën për lidhje të qëndrueshme dhe me shpejtësi të lartë.² Penetrimi i shërbimit të internetit në ekonominë familjare ka arritur në 107.3%, ndërsa për 100 banorë në 24.55%, çka tregon një përdorim të gjerë dhe të konsoliduar të këtij shërbimi në të gjitha nivelet (figura 4). Aktualisht, në treg operojnë 98 ndërmarrje të licencuara për ofrimin e rrjetave fikse publike dhe 87 ofrues të shërbimeve të internetit, duke e bërë këtë sektor një ndër më konkurruesit në vend. Teknologjitë kryesore të përdorura për ofrimin e shërbimeve janë kabllot Coaxial (Docsis 3.x) dhe Fibra Optike (FTTH-GPON), të cilat garantojnë cilësi të lartë dhe kapacitete të mëdha transmetimi.

Figura 4.



Penetrimi i internetit përmes qasjes fikse brezgjere

² Burimi: <https://arkep-rks.org/>

6.2 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 secilën nga këto tregje, me qëllim që të nxirren disa prej përfundimeve dhe supozimeve kryesore (key assumptions), që do të shërbejnë si bazë për planifikimin e të hyrave për vitet në vijim.

6.2.1 Tregu i telekomunikimeve – shërbimet mobile

Tregu i telefonisë mobile në Kosovë është një nga sektorët më dinamikë dhe konkurrues të ekonomisë telekomunikuese. Analiza e tregut sipas përdoruesve dhe të hyrave tregon se Telekom i Kosovës (Vala), ka ruajtur një pozicion strategjik, duke shënuar një rikuperim gradual pas periudhës së transformimit teknologjik dhe implementimit të rrjetit 4G+ dhe 5G.

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

Në TM2-2025, tregu ka regjistruar gjithsej 1,912,991 përdorues aktivë, duke reflektuar një sektor të konsoliduar dhe shumë konkurrues.

Vala vazhdon të mbajë një pozicion strategjik në treg, me 49.20% të përdoruesve aktivë, ose rreth 941,192 konsumatorë. Gjatë TM2 2024, Vala kishte dominuar tregun me 50.12% por pas kësaj periudhe ka pasur një rënie të lehtë për shkak të ndryshimeve gjatë periudhës së implementimit të teknologjive të reja. Procesi i transformimit ka qenë gradual, dhe tashmë Vala po rikuperon dominimin e saj, duke forcuar pozitën e saj strategjike dhe besnikërinë e konsumatorëve. Te raportimi i numrave, gjithsesi duhet të kemi parasysh se, Telekom i Kosovës ka pasur një rritje solide të konsumatorëve aktiv, gjë që jo gjithmonë reflektohet në numrat e pasqyruar në raportet e ARKEP.

Vala po riafirmon dominimin e saj në një treg të avancuar dhe shumë konkurrues, veçanërisht me zgjerimin e 5G në nivel kombëtar. Investimet strategjike të Valës në modernizimin e rrjetit dhe transformimin teknologjik po japin rezultate, duke e rikthyer gradualisht në pozicionin e synuar të liderit.

6.2.1.2 Ndarja e tregut të shërbimeve të rrjetit mobil sipas të hyrave për operatorë

Telekom i Kosovës (Vala), edhe pse ka përjetuar sfida të përkohshme për shkak të ndryshimeve teknologjike dhe periudhave të implementimit, ka ruajtur një bazë të qëndrueshme përdoruesish dhe po rikuperon fuqishëm pjesën e të hyrave. Në TM2 2024, pjesëmarrja e Vala-s në të hyrat zbriti në 41.46%, por, falë investimeve strategjike në modernizimin e rrjetit, zgjerimin e 4G+ dhe nisjen e implementimit të 5G, Telekom i Kosovës shënoi një rritje të dukshme në TM2 2025, duke arritur 44.03%.

Ky trend tregon rikthimin gradual të Vala-s, në një pozicion të fortë financiar dhe konfirmon besimin e përdoruesve në shërbimet e saj. Të dhënat tregojnë qartë se Vala, përveç që mbetet lider në numrin e përdoruesve me rreth 50% të tregut, po rifiton gradualisht terren edhe në të hyrat, falë investimeve të vazhdueshme në modernizimin e teknologjisë dhe përmirësimit të produkteve. Pozicioni i fortë i bazës së konsumatorëve të Vala-s, siguron stabilitet dhe mundësi të reja për zgjerim. Me implementimin e plotë të rrjetit 5G, në të gjithë Kosovën, pritet që Telekom i Kosovës të forcojë edhe më tej rolin e tij, si shtylla kryesore e tregut të telefonisë mobile.

6.2.2 Tregu i telekomunikimeve në shërbimet Fikse (Telefoni fikse)

Nga analiza e përdoruesve të telefonisë fikse në periudhën TM1 2019, deri në TM2 2025, rezulton se 68%, e përdoruesve të shërbimit të zërit fikse janë biznese, ndërsa 32% përbëhen nga ekonomitë familjare. Ky evolucion tregon se, ndërsa bizneset mbeten shtylla kryesore e përdorimit të telefonisë fikse, ekonomitë familjare po përqafojnë gradualisht teknologjitë moderne për komunikim, duke ndikuar në ndryshimin e strukturës së tregut në këtë sektor.

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

Telekomi i Kosovës edhe pse ka pasur pjesën më të madhe të tregut, TK ka shënuar një rënie graduale gjatë periudhës, duke filluar nga 57.8% në TM1 2019 dhe duke arritur rreth 29.6% në TM2 2025.

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

Në periudhën nga TM4 2024, deri në TM2 2025, tregu i telefonisë fikse në Kosovë ka pësuar ndryshime të rëndësishme në ndarjen e të hyrave mes operatorëve kryesorë:

Telekomi i Kosovës ka shënuar një rritje graduale të pjesëmarrjes në të hyrat e telefonisë fikse, duke kaluar nga 36.7%, në TM4 2024 në 40.5%, në TM2 2025. Kjo rritje reflekton investimet e vazhdueshme në modernizimin e rrjetit dhe zgjerimin e shërbimeve, dhe kalimin e konsumatorëve (për shërbimet e veçanta për SIP) nga Kujtesa në TK.

6.2.3 Tregu i telekomunikimeve shërbimet e Internetit (fiks Broadband)

Tregu i qasjes në shërbimet e internetit në Kosovë karakterizohet nga një koncentrim i lartë si në numrin e përdoruesve, ashtu edhe në gjenerimin e të hyrave, me një dominim të qartë të operatorëve që ofrojnë pako shërbimesh të kombinuara. Kjo lidhet drejtpërdrejt me trendin e tregut ku konsumatorët preferojnë pako që përfshijnë internet të shpejtë dhe përmbajtje televizive atraktive. Në këtë mjedis konkurrues, Telekomi i Kosovës përballlet me sfida në rritjen e bazës së konsumatorëve por arrin të gjenerojë të hyra mesatare më të larta për përdorues në krahasim me konkurrentët, duke sinjalizuar potencialin e tij për përmirësim nëpërmjet investimeve në rrjetet me fibra optike dhe zgjerimit të ofertave multimediale.

6.2.3.1 Ndarja e tregut të qasjes në internet fikse (në %) sipas përdoruesve për operatorë.

Në kontekst të shërbimeve Triple-Play (Internet, TV, Telefon), Telekomi i Kosovës renditet si një operator me një pjesë relativisht të vogël, duke zënë vetëm 4.62% të tregut. Pozicioni i Telekomit të Kosovës, me më pak se 5% të konsumatorëve, thekson se ky operator historikisht i rëndësishëm po përballlet me vështirësi në sektorin e internetit fikse për shkak të kohës së gjatë pa investime. Telekomi është duke zhvilluar strategji të reja të produkteve dhe shitjes, që do të rrisin bazën e konsumatorëve, krahas implementimit të projektit të modernizimit të rrjetit fikse me fije optike, deri te konsumatorët fundorë.

6.2.3.2 Ndarja e tregut në % sipas të hyrave për operatorët

Telekomi i Kosovës, ndonëse ka një bazë të konsiderueshme të konsumatorëve, renditja e saj në bazë të të hyrave (9.76%), tregon se është një operator që gjeneron të hyra mesatare më të larta për përdorues sesa operatorët tjerë. Sigurimi i përmbajtjes televizive të kërkuar në vend, në bashkëpunim me implementimin e platformës së re televizive të bazuar në teknologjinë OTT dhe investimet e mëdha në rrjetet fikse me fibra optike, përdorimi i zgjidhjeve alternative për të arritur më lehtë tek konsumatorët me shërbim kualitativ (fixed wireless i bazuar në rrjetin mobil) pritet të përmirësojnë pozicionin e Telekomit në treg, si në aspektin e numrit të konsumatorëve, ashtu edhe në të hyrat nga ky segment.

7 Plani i Marketingut

Strategjia e Marketingut, si pjesë e Planit të Biznesit për periudhën 2026-2028, paraqet një qasje gjithëpërfshirëse që synon zhvillimin dhe promovimin e produkteve dhe shërbimeve të Telekomit të Kosovës në mënyrë që të rritet baza e konsumatorëve dhe të hyrat mesatare për përdorues (ARPU). Përmes diversifikimit të ofertave, veçanërisht përmes kombinimit të pakove mobile dhe fikse, kompania synon të ofrojë zgjidhje fleksibile dhe inovative që adresojnë kërkesat e ndryshme të tregut dhe preferencat në rritje të konsumatorëve. Plani i komunikimit të marketingut është i ndërtuar në mënyrë që të integrojë kanalet tradicionale dhe digjitale të komunikimit, duke përfshirë kampanja multimediale, aktivitete promociionale dhe sponsorizime në fusha të ndryshme kulturore, sportive dhe teknologjike. Përmes një buxheti të planifikuar mirë, për prodhimin e përmbajtjeve, promovimin në rrjetet sociale dhe aktiviteteve CSR, Telekomit synon të rris ndërgjegjësimin publik dhe perceptimin pozitiv të markës, duke forcuar lidhjen me konsumatorët dhe komunitetin në përgjithësi.

7.1 Plani i promovimit të produkteve të reja

Në vazhdimësi të planit të zhvillimit të produkteve, gjatë vitit 2026 fokusi do të jetë në diversifikimin dhe rritjen e ofertës përmes kombinimit të pakove mobile dhe fikse, me qëllim rritjen e bazës së konsumatorëve dhe të hyrave mesatare për përdorues (ARPU). Përmes ofertave të reja dhe shërbimeve të avancuara, kompania pritet të forcojë më tej pozitën në treg dhe të kontribuojë dukshëm në rritjen e të hyrave gjatë vitit 2026.

7.2 Plani i komunikimit

Plani i Komunikimit të Marketingut, do të përfshijë dhe integrojë të gjitha format e komunikimit me konsumatorët që i kemi në dispozicion, përmes promociioneve, kampanjave në kanale të komunikimit konvencional (TV, Radio, hapësira të jashtme – murale, materiale të printuara – broshura, postera, fletushka etj.), si dhe përmes kanaleve të komunikimit digjital (Rrjete Sociale, webfaqe, email/Newsletter, Bulk SMS, platforma OTT/info channel, aplikacione mobile online – Vala Jonë), të cilat kryesisht janë pa kosto, përveç sponsorizimeve në rrjetet sociale. Këto do të shoqërohen me PR aktiv dhe krijimin-realizimin e kampanjave promociionale multimediale, aktivitete promociionale të tjera dhe sponsorizime në fushën e kulturës, sportit dhe teknologjisë informative. Plani përfshin gjithashtu aktivitetet e përgjegjësisë sociale të kompanisë (CSR), të cilat do të komunikohen përmes kanaleve tradicionale dhe digjitale, duke rritur ndërgjegjësimin publik dhe perceptimin pozitiv të markës.

8 Projektet kapitale (CAPEX)

Parashikimet financiare për investime kapitale në Telekomin e Kosovës arrijnë vlerën prej **42 M Euro**, për tri vitet në vijim. Parashikimi i rritjes së të hyrave për 2026-2028 është mjaft real. Kjo, duke u mbështetur në investimet kapitale të përfunduara tashmë në rrjetin mobil, në investimet që janë planifikuar të vazhdojnë në rrjetin mobil, si dhe investimet për shtrirjen e rrjetit optik në të gjithë vendin për vitet 2026-2028.

8.1 Projektet kapitale zhvillimore – Drejtoria Teknike dhe TI

Parashikimet financiare për investime kapitale në Drejtorinë Teknike dhe TI, arrijnë vlerën afër **42 M Euro**, për tri vitet në vijim (tabela më lart). Investimet me të mëdha do të ndodhin në rrjetin fiks, në shtrirjen e rrjetit optik në tërë vendin dhe zgjerimi i unazës qendrore IP/MPLS. Kurse, në rrjetin mobil, edhe pse

tashmë është modernizuar i tëri, do të vazhdojnë investimet për të rritur kapacitetet dhe për të përmirësuar shërbimet (VoLTE, 5G TDD).

Si përmbledhje, dy do të jenë projektet kryesore zhvillimore që do të ndikojnë drejtpërdrejt në biznesin e kompanisë, përmes cilësisë tepër të lartë të shërbimeve brezgjërë dhe rritjes së të hyrave:

(a) Modernizimi dhe shtrirja e rrjetit optik për qasje të të gjithë klientëve potencial në shërbimet fikse brezgjërë;

(b) Rritja e kapaciteteve dhe përmirësimi i vazhdueshëm i shërbimeve në rrjetin mobil Core/Radio;

8.1.1 Shtrirja dhe Modernizimi i rrjetit optik fiks (brezgjërë)

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 vjetore nga i gjithë tregu.

Për më tepër, rrjeti optik i shtrirë në tërë vendin është parakusht edhe për shtrirjen e teknologjisë 5G SA (5G standalone) si teknologji në ardhje. Duhet një rrjet më i dendur optik për të mundësuar 5G SA. 5G SA mundëson IoT (Internet of Things). Prandaj, vetëm mediumi optik mund t'i plotësojë indikatorët e performancës së 5G SA, si: vonesë më e ulët, shpejtësi më të larta të të dhënave, etj. Për implementimin e tërësishëm të rrjetit optik, tashmë janë realizuar dhe janë në realizim edhe projekte tjera.

8.1.2 Rritja e kapaciteteve dhe përmirësimi i vazhdueshëm i shërbimeve në rrjetin mobil VALA

Modernizimi gati i tërësishëm i rrjetit mobil tashmë ka përfunduar. Aktualisht po bëhen implementimet e sistemeve si Wi-Fi, Interkoneksion SIP, IMS për rrjetin fiks, Bartja e numrave dhe ndërrimi i kodit telefonik në tërësinë e rrjetit (MCC).

Rritja e kapaciteteve dhe përmirësimi i vazhdueshëm i shërbimeve mobile do të vazhdojë me investime shtesë për implementimin e VoLTE, si dhe shtimin e disa 5G TDD, lokacioneve të reja për tri vitet në vazhdim (2025, 2026, 2027). Blerja e brezit shtesë 2100Mhz për rritje të mëtutjeshme të shpejtësisë së të dhënave në 4G+ dhe 5G FDD tashmë ka përfunduar.

8.2 Projektet tjera për nevoja operative

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

9 Realizimi i Planit

Targetet financiare për vitin 2026 janë EBITDA 15.29 M Euro dhe Investimet kapitale 21,53 M Euro.

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

a) 2025 = 15.29 M Euro; b) 2026 = 20.33 M Euro, dhe c) 2027 = 27.21 M Euro

Në aspekt të shpenzimeve të stafit në total, këto shpenzime i afrohen nivelit prej rreth 28.67% të të hyrave për vitin 2026. Sa i përket EBITDA, në vitin 2025 parashihet të arrijë shumën prej **15.29 M Euro**. EBITDA si % e të hyrave parashikohet të arrihet rreth 20.05%, në vitin 2026 (në vitin 2025 parashihet të arrijë rreth 25.75%).

10 Sfidat e Telekomit të Kosovës për periudhën e Planit të Biznesit 2026-2028

Telekomi i Kosovës aktualisht ballafaqohet me sfida potenciale, të cilat kualifikohen e listohen si: financiare, teknike, ligjore, operationale, strategjike dhe të jashtme.