Pre nego što se iznose pojednostavljeni i pre svega netačni zaključci o poslovanju Telekoma Srbija, neophodno je sagledati polaznu poziciju kompanije i tržišni kontekst u kojem je 2018. godine započela temeljnu transformaciju svog poslovnog modela.

Polazna pozicija: kompanija na ivici marginalizacije

Do 2018. godine, Telekom Srbija bio je ozbiljno ograničen u segmentu distribucije televizijskog sadržaja, suočen sa snažnom tržišnom neravnotežom i nizom ograničenja u pristupu atraktivnim televizijskim kanalima i ekskluzivnim sadržajima.

Telekom Srbija je 2018. godine imao manje od 15% pravog tržišnog učešća odnosno 441 hiljadu korisnika u segmentu plaćene televizije, a manje od 1% tržišnog učešća kada se govori o velikim gradovima. U fiksnom internetu, u većim gradovima, udeo je bio manji od 10%, uz trend pada, a još jedan podatak koji ide u prilog navedenom stanju u kome se kompanija nalazila jeste da se EBITDA u periodu od 2010. godine do 2017. godine prepolovila. Pritom, Telekom Srbija u tom trenutku jedino što poseduje jesu Arena kanali bez ikakvog relevantnog sportskog sadržaja.

Sa druge strane, SBB kao glavni konkurent i deo Junajted grupe je držao 51% tržišta sa više nego duplo korisnika u odnosu na Telekom odnosno 936 hiljada korisnika, dok je ostatak tržišta bio podeljen na stotinak malih kablovskih operatora širom Srbije, koji su imali prećutni dogovor o nenapadanju i međusobnom neugrožavanju. U to vreme, Telekom Srbija Grupa sveukupno broji 520 hiljada korisnika plaćene televizije dok naš direktni konkurent ima milion korisnika više od nas.

Šta je zapravo bio ključ njihovog 'evidentnog uspeha'?

SBB je posedovao sva relevantna sportska prava koja su emitovali putem sopstvenog kanala Sport Kluba, a sportska prava su upravo sadržaj koji pravi diferencijaciju pred korisnikom kog operatora da izaberu. Pored toga imali su i sopstvenu produkciju sadržaja za finansiranje serija i zabavnog programa, kao i sopstveni informativni program – kanale poput N1, Grand, IDJ, Cinemania i drugi. Svi ovi kanali su bili dostupni svima na tržištu Srbije osim Telekomu Srbija. Takođe, Telekomu su bili uskraćeni i Fox kanali, što je dodatno otežavalo položaj na tržištu. Evidentno je postojala apsolutna tržišna dominacija u medijskom segmentu Junajted Grupe kroz njihov Junajted Medija biznis. Dodatno, konkurencija je svoju tržišnu snagu temeljila i na kompaniji Direct media, najvećeg kupca oglasnog prostora u zemlji što je pružalo snažnu podršku operacijama Junajted Grupe. A povrh svega, imali su i dodatni opseg širenjem u dijaspori sa OTT i DTH uslugama za ruralna područja, takođe na krilima svoje multimedijalne strategije. Osnovni telekomunikacioni biznis koji se ogleda kroz mobilnu i fiksnu

mrežu, takođe nije bio na poziciji koji je Telekom Srbija zaslužio, konkurencija je imala 50% više baznih stanica nego Telekom, a optička mreža koja je standard u svetu, nije maltene ni postojala. Slikovito govoreći, Telekom je sredinom 2018. godine imao samo 440 rezidencijalnih kornika optike, dok su svi ostali bili na bakru. Telekom Srbija u tom periodu apsolutno nije bio konkurentan niti sa jednog aspekta – niti tehnološki niti medijski.

Strategija: od opstanka do liderstva

Transformacija započeta 2018. godine bila je odgovor na takvu tržišnu poziciju. Telekom Srbija nije krenuo iz pozicije tržišne dominacije u distribuciji televizijskog sadržaja, već iz pozicije u kojoj je morao da izgradi konkurentnost, modernizuje infrastrukturu i ponovo se izbori za korisnike. Strategija se zasnivala na nekoliko stubova: (1) akviziciji manjih kablovskih operatera i na (2) ulaganjima u optičku i mobilnu infrastrukturu i razvoju 5G mreže i (3) novoj medijskoj strategiji, sa multimedijalnim sadržajem koji distribuiramo putem sopstvenih platformi.

Konvergencija telekomunikacija i medija nije nešto što se viđa samo u Srbiji i kod Telekoma Srbija već je ona u skladu je sa praksom telekomunikacionih operatera širom sveta jer stvara dodatnu vrednost za korisnike i jača konkurentnost, a ulaganja u distributivne platforme i sadržaj su strateška orjentacija koja obezbeđuje održivi rast.

Naš cilj je bio da ponuda Telekoma Srbije bude najkonkurentnija na tržištu, da Telekom Srbija ima najbolju fisknu i mobilnu mrežu, da ima najbolju multimedijalnu strategiju koja je istovremeno i isplativa i profitabilna i koja prevazilazi granice regiona.

Konkretno, cilj nije bio samo širenje portfolija kanala, već stvaranje održivog i konkurentnog poslovnog modela u kojem se ulaganja u sadržaj povezuju sa telekomunikacionom infrastrukturom, korisničkim iskustvom i razvojem novih prihoda. Danas naš portfolio obuhvata sportske, zabavne i informativne kanale, kao i brojne licence za sadržaje koje distribuiramo na 16 tržišta u regionu, Evropi i Severnoj Americi. Raznovrsnost sadržaja i međunarodni razvoj predstavljaju sastavni deo te strategije.

Multimedijalno poslovanje Telekoma Srbija je bazirao na tri stuba, istovetna tri stuba na kojima su Junajted grupa i Junajted medija razvijali svoje poslovanje: sportskim pravima, distribuciji regionalnih kanala dijaspori i sopstvenoj produkciji.

- **Sport:** Telekom Srbija ima prava na najvažnija međunarodna takmičenja (Premijer liga, Liga šampiona, Liga Evrope, LaLiga, Serija A, Bundesliga, NBA, NFL, MotoGP) u Srbiji, Bosni i Hercegovini, Crnoj Gori, Severnoj Makedoniji, Hrvatskoj i Sloveniji.

- **Dijaspora:** kanali iz Srbije, BiH, Crne Gore i Hrvatske dostupni su dijaspori širom sveta preko platforme Move, razvijene uz Amazon web servise.
- **Sopstvena produkcija koja se danas sastoji od:** 229 projekata (145 serija i sezona i 84 igrana filma), od čega je 127 naslova u potpunom vlasništvu, uz biblioteku od oko 12.000 naslova.

Na osnovu ova tri stuba, Telekom Srbija danas ima čak pet izvora prihoda:

1. **Telekom monetizacija:** sportski i zabavni sadržaj isporučuje se direktno fiksnim i mobilnim korisnicima uz telekomunikacione usluge, što povećava prihod po korisniku, smanjuje odliv i jača lojalnost.
2. **Veleprodajna distribucija:** sportski i zabavni sadržaj licencira se za više od sedam drugih operatera u regionu, preko Arena kanala u Srbiji, BiH, Crnoj Gori i Severnoj Makedoniji i Sport Klub kanala u Sloveniji i Hrvatskoj.
3. **OTT i platformska distribucija:** kanali i sopstveni program dostupni su dijaspori širom sveta preko platforme Move, uključujući live kanale, sadržaj na zahtev i događaje po principu pay-per-view.
4. **Oglašavanje:** kanali sa nacionalnom pokrivenošću nude oglašivačima premium inventar preko linearne TV, OTT platformi i digitalnih kanala.
5. **Međunarodno licenciranje i prodaja sadržaja:** preko 26 originalnih serija prodato je platformama kao što su HBO Max, Amazon Prime Video i Disney+, a sadržaj se distribuira u više od 30 zemalja.

U okviru te strategije pokrenuli smo projekat za dijasporu i kombinovano sa OTT ulsugama smo proširili poslovanje na tržišta Austrije, Nemačke i Švajcarske, a od decembra i SAD u segmentu mobilne telefonije ne kroz direktnu gradnju mobilne mreže nego kroz povezivanje sa najvećim telekomunikacionim operaterima u tim zemljama kao što su Vodafon i Telekom Austrija u Evropi i AT&T u Americi Kada ulažemo u produkciju sadržaja i MVNO operacije cilj nam je da iskoristimo potencijal brojne dijaspore od oko 10 miliona ljudi. Time smo značajno proširili tržište, pre svega zahvaljujući atraktivnom sadržaju. Danas je Telekom Srbija jedini legani distributer sadržaja sa prostora EX-YU za world wide.

Rezultati:

Investicioni ciklus bio je veliki, ali je tržište promenjeno. Danas su rezultati sledeći:

- Prihodi multimedijalnog segmenta porasli su sa 11 milijardi RSD u 2017. na 84 milijarde u 2025. a broj pretplatnika sa 765 hiljada na na 2,2 miliona sa trendom rasta
- Telekom Srbija ima 62% tržišnog učešća u TV segmentu u Srbiji i gotovo 60% u internetu.

- Optička mreža pokriva više od 1,7 miliona domaćinstava a kao potrvda kvaliteta naše infrastrukture je činjenica da Yettel celokupnu fiksnu mrežu preko koje nudi svojim korisnicima fiksne usluge iznajmljuje od Telekoma Srbija, a i A1 takođe u značajnoj meri a pet godina za redom, naša mobilna mreža proglašavana je za najbolju mrežu u Srbiji.

Ove rezultate potvrđuje i način na koji kompanija posluje. Telekom Srbija svoje finansijske izveštaje objavljuje javno i transparentno, u skladu sa zakonima i propisima. Kompanija je u poslednje 3 godine dobila kreditne rejtinge od tri najveće rejting agencije na svetu Moody's, S&P i Fitch i koji je u maju 2026 godine i povećan. Telekom je već tri godine je prisutan na EU berzi – prve korporativne obveznice od 900 miliona američkih dolara i drugo emitovanje ove godine u iznosu od približno 1,95 milijardi evra. Na taj način Telekom prezentuje svoj biznis plan i dobija poverenje od 300 najvećih vodećih međunarodnih institucionalnih investitora kojima je jasno da je reč o strateški osmišljenom poslovnom planu koji se dosledno sprovodi.

Umesto zaključka – Telekom Srbija danas ima 63.3% tržišnog učešća u multimediji, a preostalih 37.7% korisnika koji su kod drugih operatora – imaju mogućnost da gledaju kompletan naš sadržaj, koji objedinjuje maksimalan broj kanala. Sve to kao rezultat naše investicije, a jedini cilj jeste benefit korisnika.

Telekom Srbija jeste imao veliki investicioni ciklus od 2021. godine, i od toga 60% ulaganja bilo je na sportska prava, ali je to rezultiralo pobedom na tržištu i stvaranjem dominantne pozicije koja se retko viđa u Evropi.

Portfolio bez političkih konotacija

Svako partnerstvo Telekoma Srbija ugovoreno je po komercijalnim principima i u interesu korisnika i ne može se dovesti u vezu sa političkim motivima. U našem portfoliju nalaze se TV Insajder, TV Blic kao i pomenuti TV Informer, ali i kanali iz Sarajeva i Hrvatske koji su vidljivi u čitavoj našoj mreži. I što je još važnije za istaći, Telekom je uspeo da dovede tri međunarodne licence poput poput Bloomberga, Euronewsa i Newsmaxa – kako bi se ponudilo raznovrsno izveštavanje iz različitih uglova.

Posebno je značajno partnerstvo sa američkim Newsmax-om, u okviru kojeg je Telekom Srbija pokazao sposobnost da bude pouzdan međunarodni poslovni partner i nosilac licence za distribuciju i razvoj brenda na novim tržištima. Nakon uspešnog lansiranja Newsmax-a u regionu, saradnju smo proširili i na evropsko tržište, uključujući uspešno lansiranje u Poljskoj. Ovaj primer pokazuje da naš model nije zasnovan na ograničavanju medijskog prostora, već na razvoju partnerstava, distribuciji sadržaja i otvaranju novih tržišta za međunarodne medijske kompanije.

Newsmax je posebno relevantan primer jer predstavlja američki medijski brend sa sopstvenim identitetom i uređivačkom politikom. Smatramo da prisustvo različitih međunarodnih medijskih brendova, uz očuvanje njihove uređivačke autonomije, doprinosi pluralizmu ponude i širem izboru sadržaja za publiku. Telekom Srbija se u tim partnerstvima bavi razvojem poslovanja, distribucijom i širenjem dostupnosti sadržaja, a ne uređivanjem medijskog programa.

N1 i Nova S

Inicijalno Telekom Srbija nije imao prava za emitovanje kanala N1 i Nova S. Kada je Telekom Srbija preuzeo kablovske operatere, N1 i Nova S bili su deo ponude i Telekom ih je redovno plaćao. Po isteku tih ugovora, uprkos našem insistiranju i dugotrajnim pregovorima, bili smo primorani da ih isključimo. Uvek nam je bio cilj da korisnicima pružimo što raznovrsniju ponudu. Pomenuti kanali će se uskoro naći u našoj ponudi, a uz to kupujemo i dodatna sportska prava. Kako na tržištu više nema ekskluzivnosti kanala, dolazi i do racionalizacije broja kanala, pa će se ukupna ulaganja Telekoma u ovaj segment dugoročno smanjivati, a već sada je došlo do značajnog pada cena sportskog kontenta sport koji nakon prošlogodišnje akvizicije kupujemo po 4x nižoj ceni.

Komercijalna saradnja sa medijima

Kao i svaka kompanija, Telekom Srbija oglašava svoje usluge u različitim medijima. Ugovorni iznosi i komercijalni uslovi su poslovno poverljivi u meri u kojoj to predviđaju propisi i ugovori. Sama saradnja sa nekim medijem deo je ambicije kompanije da što više korisnika koristi našu mrežu.

Poslovnu transformaciju Telekoma Srbija treba posmatrati kao put od kompanije kojoj je pretila marginalizacija do tržišnog lidera – i laiku bi bilo jasno da nije reč o pogrešnoj poslovnoj strategiji i da apsolutno nema prostora za unapred postavljene pretpostavke o političkim motivima.

I kao zaključak – Telekom Srbija je od firme koja je 2018. godine vredela ispod milijardu evra, a profesionalnim i stručnim rukovođenjem došli smo do toga da kompanija danas vredi više od sedam milijardi. A potpuno smo sigurni da sa strategijom širenja na tržištima Evrope i uskoro Severne Amerike, a dodatno sa projektom veštačke inteligencije koji je strateški planiran sa SAD – vrednost Telekoma će vrlo brzo preći 10 milijardi.