

“TELEKOM CRNE GORE”AD, Podgorica



Informacioni Memorandum

SADRŽAJ

1	REZIME	1
1.1	UVOD U TRANSAKCIJU.....	1
1.2	VREMENSKI OKVIR	1
1.3	KLJUČNE SMERNICE ZA INVESTIRANJE.....	1
1.4	PROFIL ZEMLJE	5
1.5	TRŽIŠTE TELEKOMUNIKACIJA.....	5
1.6	AKTIVNOSTI KOMPANIJE.....	6
1.7	SUMARNI PREGLED FINANSIJSKIH INFORMACIJA.....	6
2	CRNA GORA - OPŠTE INFORMACIJE	8
2.1	PROFIL ZEMLJE	8
2.1.1	<i>Osnovni podaci.....</i>	<i>8</i>
2.1.2	<i>Politička situacija.....</i>	<i>9</i>
2.1.3	<i>Makroekonomsko okruženje.....</i>	<i>10</i>
2.2	TRŽIŠTE TELEKOMUNIKACIJA.....	14
2.2.1	<i>Regionalno tržište telekomunikacija.....</i>	<i>14</i>
2.2.2	<i>Lokalno tržište telekomunikacija.....</i>	<i>15</i>
3	PRAVNI I REGULATORNI OKVIR – CRNA GORA.....	20
3.1	UREĐENJE SEKTORA TELEKOMUNIKACIJA	20
3.1.1	<i>Crnogorski Zakon o Telekomunikacijama.....</i>	<i>20</i>
3.1.2	<i>Telekomunikacione licence – Operateri i pružaoci servisa</i>	<i>21</i>
3.1.3	<i>Agencija za Telekomunikacije Crne Gore</i>	<i>21</i>
3.2	PRAVNI OKVIR	22
3.2.1	<i>Pravni okvir za privatizaciju.....</i>	<i>22</i>
3.2.2	<i>Pravni okvir za Strana Ulaganja</i>	<i>22</i>
3.2.3	<i>Radni Odnosi.....</i>	<i>25</i>
3.2.4	<i>Korporativni pravni okvir</i>	<i>27</i>
3.2.5	<i>Nezavisni Revizor Društva</i>	<i>27</i>
3.2.6	<i>Svojinska Prava.....</i>	<i>28</i>
4	TELEKOM CRNE GORE	30
4.1	ISTORIJA I VLASNIČKA STRUKTURA.....	30
4.2	ORGANIZACIONA STRUKTURA.....	31
4.3	KORPORATIVNO UPRAVLJANJE	33
4.3.1	<i>Skupština.....</i>	<i>33</i>
4.3.2	<i>Odbor Direktora</i>	<i>34</i>
4.3.3	<i>Izvršni direktor</i>	<i>34</i>
4.3.4	<i>Sekretar Društva.....</i>	<i>34</i>
4.3.5	<i>Zastupanje Kompanije.....</i>	<i>35</i>
4.4	KADROVI	36
4.4.1	<i>Menadžment.....</i>	<i>36</i>
4.4.2	<i>Zaposleni.....</i>	<i>36</i>
4.4.3	<i>Obuka.....</i>	<i>37</i>
4.4.4	<i>Sistem nagrađivanja</i>	<i>37</i>
4.4.5	<i>Stambena politika</i>	<i>37</i>
4.5	POSLOVNE AKTIVNOSTI.....	38
4.5.1	<i>Usluge.....</i>	<i>38</i>
4.6	PRETPLATNICI.....	40
4.6.1	<i>Fizička lica (građani)/Pravna lica (poslovni korisnici).....</i>	<i>40</i>
4.6.2	<i>Korisnici iznajmljenih kapaciteta</i>	<i>41</i>
4.6.3	<i>Korisnici govornih automata (Voice machines).....</i>	<i>42</i>
4.6.4	<i>Korisnici Telegrafa, JUPAK-a i TELEX-a.....</i>	<i>42</i>
4.7	OBIM SAOBRAĆAJA.....	43
4.7.1	<i>Obim saobraćaja – Mobilne mreže Crne Gore.....</i>	<i>45</i>
4.7.2	<i>Međunarodni saobraćaj</i>	<i>46</i>

4.7.3	<i>Rutiranje međunarodnog telefonskog saobraćaja</i>	48
4.8	PRIHODI	52
4.9	TARIFE.....	54
4.9.1	<i>Domaći saobraćaj</i>	55
4.9.2	<i>Međunarodni saobraćaj</i>	55
4.9.3	<i>Tarife za druge usluge</i>	57
4.10	MARKETING I DISTRIBUCIJA	58
4.11	NABAVKA.....	58
4.12	FIKSNA MREŽA	59
4.12.1	<i>Komutacije</i>	59
4.12.2	<i>Pristup</i>	60
4.12.3	<i>Digitalizacija</i>	60
4.12.4	<i>Mreža sistema prenosa</i>	61
4.12.5	<i>Međunarodne telefonske i IP veze</i>	63
4.13	INFORMACIONE TEHNOLOGIJE.....	65
4.14	KAPITALNA ULAGANJA U PRETHODNIM GODINAMA	70
4.15	STRATEGIJA	71
4.16	FINANSIJSKE INFORMACIJE.....	72
5	MONET D.O.O	75
5.1	OPŠTI PODACI	75
5.2	KORPORATIVNO UPRAVLJANJE	75
5.2.1	<i>Izvršni direktor</i>	75
5.2.2	<i>Sekretar Društva</i>	75
5.2.3	<i>Zastupanje kompanije</i>	76
5.3	ORGANIZACIONA STRUKTURA.....	76
5.4	KADROVI	78
5.4.1	<i>Menadžment</i>	78
5.4.2	<i>Zaposleni</i>	78
5.4.3	<i>Zarade</i>	79
5.4.4	<i>Obuka</i>	79
5.5	KORISNICI MONET-A	80
5.5.1	<i>Broj korisnika</i>	80
5.5.2	<i>Tržišno učešće Monet-a</i>	81
5.5.3	<i>Stope "Churn"-a</i>	82
5.5.4	<i>Prosečan prihod po korisniku (ARPU)</i>	82
5.6	SAOBRAĆAJ	84
5.6.1	<i>Saobraćaj u Monetovoj mreži</i>	84
5.6.2	<i>Odlazni saobraćaj</i>	84
5.6.3	<i>Dolazni saobraćaj</i>	86
5.7	PREGLED ASORTIMANA USLUGA	88
5.7.1	<i>Osnovne usluge</i>	88
5.7.2	<i>Dodatne usluge</i>	89
5.7.3	<i>Roaming</i>	90
5.8	TARIFE	92
5.8.1	<i>Tarifna politika</i>	92
5.8.2	<i>Pre-paid tariffs</i>	92
5.8.3	<i>Post-paid tarife</i>	93
5.8.4	<i>Tarife za međunarodne pozive i pozive ka specijalnim brojevima</i>	94
5.8.5	<i>Uporedni pregled ProMonte-ovih i Monetovih tarifa</i>	94
5.8.6	<i>Naknade za interkonekciju</i>	96
5.9	DISTRIBUTIVNI KANALI	98
5.10	PROMOTIVNE AKTIVNOSTI	100
5.11	PRODAJA.....	101
5.11.1	<i>Prodaja SIM kartica</i>	101
5.11.2	<i>Prodaja pre-paid bonova</i>	101
5.11.3	<i>Poslovni prihodi</i>	101
5.12	MREŽA MOBILNE TELEFONIJE	103
5.12.1	<i>Performanse mreže</i>	104
5.12.2	<i>Služba za informacione tehnologije</i>	104

5.12.3	<i>Biling & Služba za odnose sa korisnicima</i>	106
5.12.4	<i>Finansijski sistem</i>	106
5.13	KAPITALNE INVESTICIJE.....	107
5.14	NABAVKA/DOBAVLJAČI.....	108
5.15	FINANSIJSKE INFORMACIJE.....	109
6	INTERNET CRNA GORA D.O.O	112
6.1	ISTORIJAT I VLASNIČKA STRUKTURA.....	112
6.1.1	<i>Ugovor o osnivanju sklopljen sa Telekomom Crne Gore</i>	113
6.2	UPRAVLJANJE KOMPANIJOM.....	113
6.2.1	<i>Skupština akcionara</i>	113
6.2.2	<i>Odbor direktora</i>	114
6.2.3	<i>Izvršni direktor</i>	114
6.3	ORGANIZACIONA STRUKTURA.....	115
6.4	KADROVI.....	115
6.4.1	<i>Korporativno upravljanje</i>	115
6.4.2	<i>Zaposleni</i>	116
6.5	POSLOVANJE KOMPANIJE.....	117
6.5.1	<i>Internet tržište</i>	117
6.5.2	<i>Internet provajderi u Srbiji i Crnoj Gori</i>	117
6.6	USLUGE INTERNET CG.....	119
6.6.1	<i>Pružanje Internet usluga</i>	119
6.6.2	<i>Prodaja računarske opreme</i>	124
6.6.3	<i>Ostale usluge</i>	124
6.6.4	<i>Nove usluge i tehnologije</i>	127
6.7	TARIFE.....	129
6.7.1	<i>Tarifna politika</i>	129
6.7.2	<i>Tarife koje se primenjuju</i>	129
6.8	DISTRIBUTIVNI KANALI.....	133
6.8.1	<i>Pre-paid</i>	133
6.8.2	<i>Post-paid</i>	134
6.9	PROMOCIJA.....	134
6.10	KAPACITETI I INFRASTRUKTURA.....	135
6.10.1	<i>Poslovni prostor / Kapaciteti</i>	135
6.11	INFRASTRUKTURA KOMPANIJE INTERNET CG.....	135
6.11.1	<i>Mreža</i>	135
6.11.2	<i>Hardver</i>	137
6.11.3	<i>Softver</i>	138
6.12	KAPITALNE INVESTICIJE (CAPEX).....	140
6.12.1	<i>Kratak pregled kapitalnih investicija u poslednje tri godine</i>	140
6.12.2	<i>Kapitalna ulaganja planirana za 2004. godinu</i>	140
6.13	FINANSIJSKI PODACI.....	141
7	MONTENEGRO CARD D.O.O	144
7.1	ISTORIJAT I VLASNIČKA STRUKTURA.....	144
7.2	KORPORATIVNO UPRAVLJANJE.....	144
7.2.1	<i>Odbor direktora</i>	144
7.2.2	<i>Izvršni direktor</i>	146
7.2.3	<i>Posebna prava manjinskih članova</i>	147
7.2.4	<i>Zastupanje, predstavljanje I potpisivanje Društva</i>	147
7.3	POSLOVNE AKTIVNOSTI KOMPANIJE.....	147
7.4	OBIM SAOBRAČAJA.....	149
7.5	DISTRIBUCIJA ČIP KARTICA.....	149
7.6	FINANSIJSKE INFORMACIJE.....	150
8	UPOREDNA ANALIZA	151
8.1	REZIME REZULTATA.....	151
8.2	METODOLOGIJA.....	151
8.3	REZULTATI UPOREDNE ANALIZE.....	152
9	FINANSIJSKE INFORMACIJE	157

9.1	UVOD.....	157
9.2	ANALIZA BILANSA USPEHA	157
9.2.1	<i>Analiza pojedinačnih pozicija Bilansa Uspeha</i>	159
9.3	ANALIZA BILANSA STANJA.....	164
9.3.1	<i>Analiza pojedinačnih pozicija Bilansa Stanja</i>	165
	PRILOG I – TELEKOM CRNE GORE.....	177
	PRILOG II – MONET	183
	PRILOG III – UPOREDNA ANALIZA	192

GRAFIKONI

Grafikon 1: Obim saobraćaja u hiljadama impulsa, 1999 - 2003.....	2
Grafikon 2: Obim međunarodnog saobraćaja: Jan 2003 - Jul 2004, u hiljadama minuta (uticaj sezone)	2
Grafikon 3: Vlasnička struktura Telekoma Crne Gore	30
Grafikon 4: Telekom Grupa	31
Grafikon 5: Segmentacija korisnika u periodu 2001 – IIQ 2004	40
Grafikon 6: Trend u prosečnom br. impulsa po fizičkim licima i poslovnim pretp., Jan 03 – Jun 04	41
Grafikon 7: Struktura odlaznog saobraćaja prema destinaciji u 2003.....	43
Grafikon 8: Mesečni odlazni saobraćaj u hiljadama impulsa prema destinaciji saobraćaja, 2003	44
Grafikon 9: Dolazni mesečni saobraćaj od crnogorskih mobilnih mreža u min., Jan 03 - April 04	45
Grafikon 10: Mesečni odlazni saobraćaj crnogorskih mobilnih mreža u min., Jan 03 - April 04.....	46
Grafikon 11: Mesečni međunarodni odlazni saobraćaj Crne Gore u min., Jan 03 – Jun 04.....	46
Grafikon 12: Mesečni međunarodni dolazni saobraćaj Crne Gore u minutama.....	47
Grafikon 13: Međunarodni dolazni saobraćaj rutiran direktno ili preko Beograda, Jan – Dec 2003.....	51
Grafikon 14: Međunarodni odlazni saobraćaj po odlaznim rutama u min., Jan – Jun 2004	51
Grafikon 15: Kretanje broja prodatih ISDN priključaka u 2003. godini	61
Grafikon 16: Mapa SDH mreže	62
Grafikon 17: Gradska mreža	69
Grafikon 18: Organizaciona šema, "Monet".....	77
Grafikon 19: Porast broja Monetovih aktivnih korisnika na dan 31. dec. 2001-2003 i 31. jul 2004.	80
Grafikon 20: Broj korisnika po mesecima, Januar 2003-Juli 2004	81
Grafikon 21: Pre-paid i post-paid ARPU u periodu Januar 2003-Jun 2004	83
Grafikon 22: Saobraćaj u Erlanzima	84
Grafikon 23: Struktura ukupnog odlaznog saobraćaja u prvih 6 meseci 2004. godine.....	84
Grafikon 24: Mesečni odlazni saobraćaj prema destinaciji poziva u periodu Januar 2003-Jun 2004	85
Grafikon 25: Struktura dolaznog saobraćaja u periodu Jan-Jun 2004. godine	86
Grafikon 26: Dolazni saobraćaj u Monet u periodu Januar 2003-Jun 2004	87
Grafikon 27: Struktura prodatih bonova u 2003.....	101
Grafikon 28: Porast poslovnih prihoda (u EUR 000), 2001-2003.....	102
Grafikon 29: Organizaciona struktura kompanije Internet CG.....	115
Grafikon 30: Porast prihoda od pružanja Internet usluga, januar 2001 – jun 2004	119
Grafikon 31: Porast broja dial-up pretplatnika, oktobar 2001 – jun 2004	120
Grafikon 32: Minutaža aktivnih korisnika	120
Grafikon 33: Starosna struktura korisnika Interneta	121
Grafikon 34: Ostvareni prihod od i broj dial-up pretplatnika, januar 2002 – mart 2004	122
Grafikon 35: Analiza korisnika iznajmljenih linija prema kapacitetu	123
Grafikon 36: Distributivni kanali.....	133
Grafikon 37: Infrastruktura mreže kompanije Internet Crne Gore	136
Grafikon 38: Vlasnička struktura Montenegro Card.....	144
Grafikon 39: Broj instaliranih govornica po mesecima, 2003	147
Grafikon 40: Ostvareni broj impulsa, 2001 - 2003	149
Grafikon 41: Koeficijenti profitabilnosti, 2003.....	153
Grafikon 42: Du Pont Analiza, 2003.....	154
Grafikon 43: Analiza produktivnosti, 2003	155
Grafikon 44: Analiza zaduženosti.....	156

TABELE

Tabela 1: Pretplatnici Moneta (aktivni), 2001 - 2003.....	4
Tabela 2: Osnovni statistički podaci – Telekom Crne Gore	6
Tabela 3: Revidirani konsolidovani bilansi uspeha za godine 03 i 02 pripremljeni u skladu sa MRS*.....	6
Tabela 4: Revidirani konsolidovani bilansi stanja na dan 31 Dec 03 i 02 pripremljeni u skladu sa MRS*.....	7
Tabela 5: Crna Gora - Ključni makroekonomski pokazatelji.....	11
Tabela 6: Privatizacije Telekomu u zemljama bivše Jugoslavije.....	14
Tabela 7: Osnovni tržišni pokazatelji, fiksna telefonija	17
Tabela 8: Osnovni tržišni pokazatelji, Internet.....	19
Tabela 9: Opšte licence.....	21
Tabela 10: Posebne licence.....	21
Tabela 11: Članovi Odbora direktora.....	34
Tabela 12: Top menadžment Telekomu Crne Gore	36
Tabela 13: Kvalifikaciona struktura zaposlenih, 31.decembar 2003.....	36
Tabela 14: Struktura zaposlenih prema random stažu, 31. decembar 2003.....	36
Tabela 15: Zarade zaposlenih u periodu 2001 – June 2004:	37
Tabela 16: Tržišna penetracija u fiksnoj telefoniji u periodu od 2001 – II Q2004:.....	40
Tabela 17: Prosečan mesečni broj impulsa po pretplatniku 2002 – Jun 2004:.....	40
Tabela 18: Prosečan mesečni prihod po korisniku (ARPU) 2002 – IIQ 2004:	41
Tabela 19: Obim saobraćaja 2002-IIQ 2004, u hiljadama impulsa	43
Tabela 20: Obim odlaznog saobraćaja u hiljadama impulsa prema destinaciji, 2002-2003*	44
Tabela 21: Medjunarodni mesečni odlazni saobraćaj (fiksne i mobilne mreže) po zonama u minutama	47
Tabela 22: Direktni linkovi Telekomu Crne Gore sa medjunarodnim operaterima:	48
Tabela 23: Terminalne obračunske takse, Juli 2004 u SDR (Special Draw Rights)*	49
Tabela 24: Struktura prihoda u 2002 i 2003	52
Tabela 25: Opšti podaci	55
Tabela 26: Tarife za fiksnu telefoniju u EUR, 2004	55
Tabela 27: Tarife za medjunarodne zone za fizička i pravna lica.....	55
Tabela 28: Podela zemalja po zonama.....	55
Tabela 29: Usporedna analiza tarifa za saobraćaj prema mobilnim operaterima u regionu	56
Tabela 30: Pregled kapaciteta po oblastima na dan 30.06 2004. godine	59
Tabela 31: Instalirani i uključeni priključci, 2001 - 2003.....	59
Tabela 32: Stepen digitalizacije po TC na dan 31. decembra 2003.....	60
Tabela 33: Radio relejna mreža	63
Tabela 34: Međunarodne telefonske i IP veze Telekomu Crne Gore	64
Tabela 35: Instalirani i licencirani SAP moduli.....	65
Tabela 36: Pregled hardvera i softvera novog Tytan biling sistema	67
Tabela 37: Glavni elementi MIPNET mreže su:.....	68
Tabela 38: Kapitalna ulaganja u 2002 i 2003 godini	70
Tabela 39: Revidirani Bilans Uspeha za 2002 i 2003. godinu.....	72
Tabela 40: Revidirani Bilans Stanja na dan 31. decembar 2002. i 31. decembar 2003. godine.....	73
Tabela 41: Top menadžment Moneta	78
Tabela 42: Kvalifikaciona struktura zaposlenih na dan 1. jul 2004. godine	78
Tabela 43: Struktura zaposlenih po sektorima na dan 1. jul 2004. godine	78
Tabela 44: Starosna struktura zaposlenih na dan 1. jul 2004. godine	79
Tabela 45: Pregled zarada za period 2001 – Jul 2004	79
Tabela 46: Procenjeno tržišno učešće mobilnih operatera	82
Tabela 47: Pre-paid i Post-paid stope «Churn»-a	82
Tabela 48: Pregled odlaznih poziva u periodu 2002-jul 2004	85
Tabela 49: Međunarodni odlazni saobraćaj prema zonama	86
Tabela 50: Pregled dolaznih poziva u periodu od 2002 - Jul 2004	86
Tabela 51: Pregled osnovnih GSM usluga	88
Tabela 52: Besplatne usluge pri aktiviranju	88
Tabela 53: Pregled dodatnih usluga	90
Tabela 54: Pregled pre-paid tarifa (cene bez 17% PDV)	92
Tabela 55: Pregled post-paid tarifa	93
Tabela 56: Cene usluga po zahtevu	93
Tabela 57: Pregled međunarodnih i tarifa za specijalne brojeve za pre-paid i post-paid korisnike.....	94
Tabela 58: Komparativna analiza standardnih pre-paid tarifa između Monet-a i ProMonte-a u EUR.....	95
Tabela 59: Komparativna analiza standardnih post-paid tarifa između Monet-a i ProMonte-a.....	95
Tabela 60: Interkonekcijske naknade za međunarodne pozive	96
Tabela 61: Naknade za interkonekcionu link,	97
Tabela 62: Lista najvećih distributera Moneta na dan 31. decembar 2003. godine	98
Tabela 63: Pregled provizija dilera.....	99

Tabela 64: Pregled poslovnih prihoda	102
Tabela 65: Razvoj Monetove mreže od osnivanja u 2000. godini.....	103
Tabela 66: Instalirani kapaciteti komponenata jezgra mreže:	104
Tabela 67: Statistika puknutih veza po BSC-u	104
Tabela 68: Statistika neostvarenih poziva po BSC-u	104
Tabela 69: DMZ Internet Serveri.....	104
Tabela 70: DMZ Intranet Serveri.....	105
Tabela 71: Network Management Serveri	105
Tabela 72: GPRS Serveri.....	105
Tabela 73: Pregled kapitalnih investicija u 2003.....	107
Tabela 74: Revidirani Bilans Uspeha za 2002 i 2003. godinu (u EUR).....	109
Tabela 75: Revidirani Bilans Stanja na dan 31. decembar 2002. i 31. decembar 2003. godine (u EUR).....	110
Tabela 76: Početna vlasnička struktura kompanije Internet CG	112
Tabela 77: Aktuelna vlasnička struktura	112
Tabela 78: Karakteristike novih potencijalnih Internet provajdera u Crnoj Gori.....	118
Tabela 79: Korišćenje Interneta u minutima tokom meseca januara i juna 2002., 2003. i 2004.	121
Tabela 80: Korisnici GIA usluga.....	124
Tabela 81: Tarife za dial-up konekcije (17% PDV uključen)	129
Tabela 82: Tarife za e-mail pakete (17% PDV nije uključen)	130
Tabela 83: Tarife za iznajmljene linije (17% PDV nije uključen)	130
Tabela 84: Tarife za web hosting pakete (17% PDV uključen)	131
Tabela 85: Tarife za usluge hostinga ko-lokacije servera (17% PDV nije uključen)	132
Tabela 86: Tarife za Internet Marketing (17% PDV nije uključen).....	132
Tabela 87: Analiza prihoda po distributivnom kanalu	133
Tabela 88: Pristupni serveri	136
Tabela 89: Detaljna lista iznajmljenih kapaciteta od Telekom Crne Gore.....	137
Tabela 90: Komunikacijska oprema Interneta Crne Gore	138
Tabela 91: Istorija kapitalnih ulaganja.....	140
Tabela 92: Izveštaj o prilivu sredstava za 2002, 2003 i prvu polovinu 2004 godine (EUR).....	141
Tabela 93: Struktura poslovnih prihoda u 2002, 2003 i prvoj polovini 2004. godine (EUR)	141
Tabela 94: Bilansi stanja od 31. decembra 2002, 31. decembra 2003 i 30. juna 2004.....	142
Tabela 95: Instalirane javne govornice po najvećim gradovima u Crnoj Gori, 2002 - 2003	148
Tabela 96: Bilans Uspeha u EUR	150
Tabela 97: Bilans Stanja u EUR.....	150
Tabela 98: Ocena potencijalnog prinosa na kapital pre oporezivanja preduzeća Telekom Crne Gore	154
Tabela 99: Bilans Uspeha za godine 2002, 2003 i prvu polovinu 2004 godine	158
Tabela 100: Prihodi za godine 2002, 2003 i prvu polovinu 2004	159
Tabela 101: Kursevi na dan 31 Decembra 2002, 31 Decembra 2003 i 30 Juna 2004	163
Tabela 102: Porez na dobit na dan 31 Decembra 2002, 31 Decembra 2003 30 Juna 2004	163
Tabela 103: Bilans Stanja na dan 31 Decembra 2002, 31 Decembra 2003, 30 Juna 2004	164
Tabela 104: Dugoročne investicije na dan 31 Decembra 2002, 31 Decembra 2003, i 30 Juna, 2004	166
Tabela 105: Potraživanja na dan 31 Decembar 2002 31 Decembar 2003 i 30 Jun 2004	168
Tabela 106: Dužnici na dan 30 Jun 2004	169
Tabela 107: Gotovina i gotovinski ekvivalenti na dan 31 Dec 2002, 31 Dec 2003 i 30 Jun 2004	169
Tabela 108: Vlasnička struktura na dan 31 Decembar 2002, 31 Decembar 2003 i 30 Jun 2004 ..	171
Tabela 109: Rezerve kapitala na dan 31 Decembar 2002, 31 Decembar 2003 i 30 Jun 2004	172
Tabela 110: Dugoročne obaveze na dan 31 Decembar 2002, 31 Decembar 2003 i 30 Jun 2004,	173
Tabela 111: Dugoročne obaveze prema Pošti Crne Gore na dan 31 Decembar 2003	174
Tabela 112: Obaveze iz poslovanja na dan 31 Dec 2002, 31 Dec 2003 i 30 Jun 2004	175

DEFINICIJE

ADSL	Asimetrička digitalna pretplatna linija (<i>Asymmetric Digital Subscriber Line</i>)
“Agencija”	Agencija za telekomunikacije Republike Crne Gore
“AMA”	Automatic Message Accounting
“ATM”	Asynchronous Transfer Mode
“BIC”	Medjunarodna centrala Beograd
“CCS 7”	Common Channel Signalling 7
“Kompanija”	Telekom Crne Gore a.d.
“DEM”	Nemačka marka, zvanična valuta Republike Crne Gore do 31.03.2002.
EBIT	Earnings Before Interest and Tax
EBT	Earnings Before Tax
“EBITDA”	Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization
“EUR”	EURO, zvanična valuta Republike Crne Gore od 31. 03. 2002.
“GIA”	Globalni pristup Internetu (<i>Global Internet Access</i>)
“Vlada”	Vlada Republike Crne Gore
“MRS”	Međunarodni računovodstveni standardi
“Internet CG”	Internet Crna Gora d.o.o. Podgorica
“IP”	Internet Protocol
“ISDN”	Integrated Services Digital Network
“ISP”	Internet provajder (Internet Service Provider)
“IT”	Informaciona tehnologija
“Memorandum”	Informacioni Memorandum
“Monet”	Monet d.o.o. Podgorica
MRS	Medjunarodni Računovodstveni Standardi
“TC”	Telekomunikacioni Centri
“Telekom Crne Gore”	Telekom Crne Gore a.d.
“PCM”	Pulse Code Modulation
“PC”	Personalni računar (<i>Personal Computer</i>)
“PDH”	Plesiochronous Digital Hierarchy
“PIS”	Medjunarodna centrala u Podgorici
“PoP”	Tačke pristupa (<i>Point of Presence</i>)
“PPM”	Periodic Pulse Metering
“RIAG”	Raiffeisen Investment AG
“RTV”	Radio Televizija
“Crna Gora”	Republika Crna Gora
“Srbija”	Republika Srbija
“SCG”	Srbija i Crna Gora
“SDH”	Synchronous Digital Hierarchy
“Savetnici”	Raiffeisen Investment AG, Janković, Popović i Mitić
“Telekom Srbija”	Telekom Srbije a.d.
“PDV”	Porez na dodatu vrednost
“VPN”	Virtual Private Networks
“VoIP”	Voice over Internet Protocol
“USD”	United States Dollar
“RDC”	Radio Difuzen Centar
ZJPTT	Zajednica JPTT

VAŽNA NAPOMENA / OGRANIČENJE ODGOVORNOSTI

Ovaj izveštaj pripremljen je od strane Raiffeisen Investment AG u saradnji sa advokatskom kancelarijom Janković, Popović & Mitić (u daljem tekstu zajednički naziv "Savetnici") za i na zahtev Agencije za privatizaciju, Republika Crna Gora ("Klijent") u odnosu na kompaniju Telekom Crne Gore AD, Podgorica ("Telekom Crna Gora" ili "Kompanija"), u vezi sa predviđenom privatizacijom kompanije ("Transakcija").

Izveštaj je pripremljen pod uslovom isključivog korišćenja za upotrebu od strane osoba za koje je napravljen kao i za njihove savetnike, i samo u vezi sa potencijalnim interesom tih osoba za Kompaniju.

Informacije u ovom Memorandumu su pripremljene od strane Savetnika na osnovu podataka obezbeđenih od strane rukovodstva Kompanije kao i podataka prikupljenih iz drugih javnih izvora, u cilju pružanja pomoći primaocu u donošenju početne odluke da li da nastavi sa daljim istraživanjem. Informacije su pružene Savetnicima na njihov zahtev, od strane predstavnika Kompanije tokom poseta Savetnika u periodu do 13. avgusta 2003. godine, i zasnovane su na odgovorima predstavnika Kompanije na upite Savetnika, kopijama dokumenata dostavljenih Savetnicima i naknadnim pozivima upućenim predstavnicima Kompanije. U takvim okolnostima mi, Savetnici, oslonili smo se na dobijene podatke uz pretpostavku da nam je Kompanija dostavila iscrpne, potpune i tačne informacije o svim pitanjima koja su predmet naše analize.

Sve pismene i usmene informacije koje su nam dostavljene, nisu verifikovane sa naše strane, osim gde je to naglašeno.

Savetnici eksplicitno odriču svaku i sve obaveze za zastupanje ili garancije, eksplicitne ili implicitne, sadržane u ili izostavljene u ovom Memorandumu i ne preuzimaju odgovornost ili obavezu vezano za tačnost, potpunost ili razumljivost ovog Memoranduma.

Investitor u Preduzeće mora da se osloni isključivo na izričite tvrdnje i garancije uključene u konačni ugovor o investiranju. Svaka takva osoba mora da donese sopstvene nezavisne procene kriterijuma ili drugih pitanja vezano za investiranje i treba da se osloni na sopstvenu profesionalnu ocenu.

Ovaj Informacioni Memorandum je dostavljen potencijalnim investitorima samo u informativne svrhe i nakon izraženog jasnog razumevanja da će takvi potencijalni investitori koristiti ovaj Memorandum isključivo u napred navedene svrhe. Ne postoji obaveza da se naknadno obezbede dodatne informacije ili da se informacije osveže ili isprave u slučaju da se nepravilnosti naknadno otkriju.

Odgovornost je osobe kojoj je ovaj Informacioni Memorandum uručen da se informiše i da se u potpunosti pridržava svih zakona važećih na relevantnoj teritoriji u vezi sa distribucijom i/ili posjedovanjem ovog Informacionog Memoranduma uključujući pribavljanje bilo kakvih dozvola od strane nadležnih organa ili saglasnosti sa drugim neophodnim formalnostima.

Svaki primalac ovog Memoranduma prihvata da su informacije u njemu sadržane poverljive prirode. Niti ovaj Memorandum niti njegovi delovi ne smeju biti kopirani ili umnožavani kroz reklamiranje, odnose sa javnošću, vesti, propagandu ili bilo koje druge javne (ili privatne) medije bez prethodnog pismenog odobrenja Savetnika.

Svu korespondenciju i pitanja treba upućivati na sledeće adrese:



RAIFFEISEN INVESTMENT AG

Tegetthoffstrasse 1, A-1015, Vienna, Austria

Tatjana Terzic

Tel: (+43-1) 710-54-00-57

Fax: (+43-1) 710-54-00-69

e-mail: t.terzic@riag.at

RAIFFEISEN INVESTMENT AG

Tegetthoffstrasse 1, A-1015, Vienna, Austria

Andrei Krikliwy

Tel: (+43-1) 710-54-00-43

Fax: (+43-1) 710-54-00-69

e-mail: ac.krikliwy@riag.at

1 REZIME

1.1 Uvod u transakciju

Mogućnost za investiranje se sastoji u kupovini većinskog učešća od 51,12% u kapitalu Telekomu Crne Gore koji je ponudjen na prodaju na međunarodnom tenderu. Telekom Crne Gore je glavni nosilac pružanja telekomunikacionih usluga u Republici Crnoj Gori i vlasnik 100% kapitala Monet-a d.o.o., drugog mobilnog operatera u Crnoj Gori i 85% kapitala Internet-a CG d.o.o.

Potencijalni investitori moraju biti telekomunikacioni operateri sa iskustvom i ekspertizom neophodnom za upravljanje i funkcionisanje fiksne i mobilnih telefonskih mreža i pružanje srodnih usluga.

1.2 Vremenski okvir

Indikativni ključni datumi prodajnog procesa (uz mogućnost izmene tokom procesa) dati su u sledećoj tabeli:

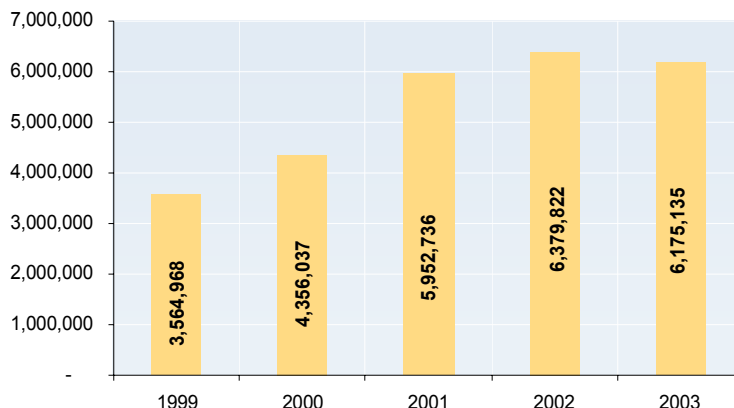
Aktivnost	Vreme
Objava javnog poziva za učešće na Tenderu	18. oktobar 2004.
Podnošenje Zahteva za otkup Tenderske dokumentacije-pretkvalifikacija	Do 05. novembra 2004.
Due Dilligence analiza i posete Kompaniji	08. novembra – 03. decembra 2004.
Podnošenje ponuda	22. decembar 2004., do 17.00 Podgoričko vreme
Izbor prvorangiranog ponuđača	18 dana posle otvaranja ponuda
Pregovori za zaključenje Ugovora	Mesec dana od početka pregovora
Zatvaranje transakcije	Kako bude definisano tokom pregovora

1.3 Ključne smernice za investiranje

- Visok stepen rasta obima saobraćaja

Telekom Crne Gore beleži brz rast u obimu saobraćaja u bližoj prošlosti, kako u segmentu poslovnih korisnika (pravnih lica) tako i u segmentu građana (fizičkih lica), pri čemu u najvećem delu obimu saobraćaja doprinose crnogorski mobilni operateri. Medjutim, krajem 2003. godine, zabeležen je blagi pad saobraćaja sa mobilnim mrežama Crne Gore, usled liberalizacije na osnovu koje je mobilnim operaterima u Crnoj Gori dozvoljeno da uspostvljaju direktne linkove, bez obaveze da se Telekom Crne Gore pojavljuje kao posrednik u međusobnom saobraćaju izmedju mobilnih operatera Crne Gore.

Grafikon 1: Obim saobraćaja u hiljadama impulsa, 1999 - 2003

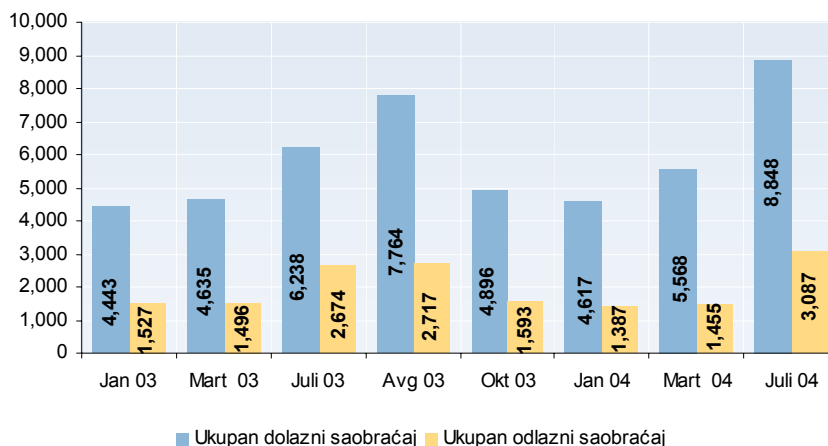


Izvor: Služba za odnose sa međunarodnim operaterima, Telekom Crne Gore

*Napomena: Podaci nisu u potpunosti uporedivi usled promena u tarifama tokom posmatranog perioda (nije normalizovano)

U svakom slučaju, obim saobraćaja je dostigao visok nivo ako se u obzir uzme veličina tržišta. Posebno visok obim saobraćaja se beleži tokom letnjih meseci kada dostiže vrhunac usled turističke sezone na crnogorskoj obali. Vrhunac sezone posebno utiče na međunarodni saobraćaj i saobraćaj mobilnih mreža. Obzirom da se predviđa da će Crna Gora biti jedno od najbrže rastućih turističkih tržišta u svetu (prema istraživanju Svetskom Savetu za turizam i putovanja (WTTC) iz 2004), očekuje se da će se budući rast turizma pozitivno odraziti i na druge grane industrije u Crnoj Gori, uključujući telekomunikacije.

Grafikon 2: Obim međunarodnog saobraćaja: Jan 2003 - Jul 2004, u hiljadama minuta (uticaj sezone)



Izvor: Služba za odnose sa međunarodnim operaterima, Telekom Crne Gore

- Razvijena mreža fiksne telefonije

Telekom Crne Gore je uložio značajna sredstva i napore u poboljšanje i modernizaciju svoje infrastrukture i tehnološke baze, na taj način stvarajući preduslove za dalji razvoj i pružanje širokog spektra usluga sa naglaskom na IP (Internet protokol) usluge. Preduzeće je investiralo u uspostavljanje nacionalne mreže optičkih kablova visokog kapaciteta uključujući i: SDH tehnologiju, Siemens-ovu opremu i Bar-Krf podvodni kabl. Pored ovoga, Preduzeće je razvilo moderne kapacitete nabavljene od Ericsson-a i IP MPLS mrežu za prenos podataka nabavljenu do CISCO systems.

Značajne investicije u infrastrukturu i tehnologiju su omogućile Preduzeću da svoju pristupnu mrežu dovede u nivo sa razvijenim telekomima, pretvarajući na taj način Telekom Crne Gore u moderno preduzeće sposobno za pružanje sofisticiranih usluga.

Pored ovoga, Telekom Crne Gore je gotovo završio sa digitalizacijom mreže, odnosno dostignuti stepen digitalizacije u junu 2004. godine iznosi 98%.

- Visoko profitabilna kompanija sa izraženom moći generisanja gotovine

Telekom Crne Gore je iskazao visoke stepene profitabilnosti u nekoliko proteklih godina, istovremeno održavajući stabilan finansijski položaj. Takođe, Kompanija generiše gotovinu i bila je u mogućnosti da iz sopstvenih priliva finansira ekstenzivna kapitalna ulaganja u prethodnim godinama. Kreditni rejting Kompanije je visok i ima prostora za dodatno kreditno opterećenje.

Fiksna telefonija je glavni generator kako prihoda tako i gotovine, iako ne postiže tako visoke stope rasta kao Monet, brzo rastuće zavisno preduzeće u oblasti mobilne telefonije.

- Alternativni telekomunikacioni operater u regionu

Kako Telekom Crne Gore polako dostiže tačku saturacije u fiksnoj telefoniji na crnogorskom tržištu, potencijal za dalji razvoj leži u predstojećoj liberalizaciji tržišta u susednim zemljama, posebno u Albaniji, Srbiji i Bosni i Hercegovini, gde se Telekom Crne Gore može pojaviti kao alternativni operater, posebno imajući u vidu njegovu visoko razvijenu infrastrukturu i tehničke kapacitete. Telekom Crne Gore je već uspostavio saradnju sa ISP na Kosovu i Metohiji i Albaniji.

- Rebalans tarifa

Telekom Crne Gore je do kraja 2003. godine bio operater fiksne telefonije sa monopolskim položajem i ekskluzivnim pravima nad bazičnim prenosom govora (basic voice telephony) na teritoriji Crne Gore i tek je iskusio prve efekte liberalizacije počev od januara 2004. Sa uvođenjem liberalizacije, Telekom Crne Gore usvaja pristup okrenut tržišno orijentisanoj privredi i trenutno je u procesu rebalansa tarifa kako bi se postojeći nivoi tarifa približili tarifama telekomunikacionih operatera u regionu, i na taj način se priprema za mogući ulazak potencijalnih alternativnih telekomunikacionih operatera fiksne telefonije na crnogorskom tržištu.

- Razvijen pravni okvir

Proces pravnog regulisanja crnogorskog sektora telekomunikacija je započeo uvođenjem novog Zakona o telekomunikacijama u decembru 2000. godine, čime su postavljeni osnovni

preduslovi za obezbedjenje stabilnosti unutar industrije. Ovaj Zakon je usaglašen sa standardima Evropske Unije i ITU principima.

Agencija za telekomunikacije je osnovana u februaru 2001. godine i predstavlja nezavisno regulatorno telo, odgovorno za promovisanje konkurencije i pristup mrežama, izdavanje licenci operaterima i regulisanje tarifa.

Na ovaj način je postavljen institucionalni okvir koji obezbedjuje jasniju regulativu i pravila u okviru crnogorske telekomunikacione industrije.

- Stabilno pravno i političko okruženje

Tokom proteklih godina, Crna Gora je uložila značajne napore u postizanje stabilnosti u političkom i ekonomskom okruženju, kao preduslova za kontinuirane tržišne reforme. Crna Gora je na putu ka liberalnoj i otvorenoj ekonomiji i njeni makroekonomski pokazatelji već pokazuju znake postignute stabilnosti

Ukupna ekonomska kretanja u Crnoj Gori poboljšana su u 2003. godini, posebno u sledećim oblastima: bruto društveni proizvod (BDP) je bio pozitivan, industrijska proizvodnja i prihodi iz turizma porasli su, kao i štednja i odobreni krediti; inflacija je pokazala dalji pad dok je i nivo spoljnog deficita takođe smanjen.

- Monet – Zavisno preduzeće koje beleži brz rast

Monet, drugi mobilni operater u Crnoj Gori, je zavisno preduzeće u 100% vlasništvu Telekomu Crne Gore koje beleži visoke stope rasta u prethodnim godinama i rapidno povećava svoje tržišno učešće i približava se konkurentu Pro Monte, nadoknadjujući kasni ulazak Moneta na tržište (Pro Monte je započeo sa radom 1996. a Monet 2000. godine). Trenutno procenjeno tržišno učešće Moneta je 43% a Pro Monte 57% (poredjenja radi, u 2001: Monet 27%, Pro Monte 73%).

Tabela 1: Pretplatnici Moneta (aktivni), 2001 - 2003

	2001	2002	2003
Pre-paid	73,136	112,884	134,289
Post-paid	10,663	21,317	29,096
Ukupno	83,799	134,201	163,385

Izvor: Monet

Monetova ekstenzivna mreža pokriva 98% populacije i 69% ukupne teritorije Crne Gore (uzevši u obzir krajnje nepristupačan planinski teren u Crnoj Gori, ukupna pokrivenost mrežom je izuzetno visoka).

Monet je tržišno orijentisana i inovativna kompanija koja stalno uvodi nove servise, doprinoseći time stalnom rastu. U maju 2003, Monet je uveo GPRS i MMS servise. Pored ovoga, Monet privlači nove korisnike konkurentnim cenama (tarife su niže od Pro Monteovih), brigom o korisnicima, širokim spektrom servisa i visokim kvalitetom usluga.

- Internet Crne Gore

Internet Crne Gore, 85% u vlasništvu Telekoma Crne Gore, je prvi Internet provajder ("IP") u Crnoj Gori, bez ozbiljne konkurencije na tržištu. Broj pretplatnika je u stalnom porastu, dostigavši broj od 43.416 pretplatnika u junu 2004. Jedini konkurent je MontSky koji je sa poslovanjem počeo u oktobru 2003 i trenutno ima marginalnu poziciju na tržištu sa 1.300 dial-up pretplatnika u aprilu 2004.

Kompanija Internet Crne Gore se dokazala kao provajder usluga visokog kvaliteta koji u stopu prati globalne trendove Internet medija i tehnologija. Da bi zadržala vodeću poziciju, kompanija Internet Crne Gore pojačava marketinške aktivnosti, boreći se da svojim pretplatnicima obezbedi širok spektar visokokvalitetnih i pouzdanih usluga. Osluškivanje potreba pretplatnika i prilagodjavanje njihovim zahtevima je važan aspekt poslovne orijentacije kompanije. Prošle godine je kompanija Internet Crne Gore osvojila nagradu za kvalitet u Srbiji i Crnoj Gori.

Kompanija Internet Crne Gore ima mrežu od 12 PoP servera širom Crne Gore, sa oko 1,620 dial-up pristupnih linija. Ovoliki broj linija omogućava ostvarivanje veze pri prvom pozivu što odgovara svetskim standardima (30 korisnika po pristupnoj liniji). ISDN se koristi u svim gradovima u kojima ga infrastruktura Telekoma Crne Gore podržava.

1.4 Profil zemlje

Republika Crna Gora je republika u okviru labave državne zajednice Srbije i Crne Gore, pokriva teritoriju od 13.812 kvadratnih kilometara, sa procenjenim brojem stanovnika od 670.000 (procena za 2003). Nalazi se na Balkanskom poluostrvu sa izlazom na Jadransko more i graniči se sa Albanijom, Bosnom i Hercegovinom, Hrvatskom i Srbijom.

Iako Crna Gora nije članica Evropske Unije, zvanično zakonsko sredstvo plaćanja u republici je Euro. Uveden je na osnovu zakona Centralne banke, kao zamena za nemačku marku koja je prethodno zamenila jugoslovenski dinar u 2000. godini.

Crna Gora je u velikom stepenu autonomna i ima direktnu odgovornost za gotovo sve ključne državne funkcije (osim odbrane i kontrole vazdušnog saobraćaja). Crna Gora preduzima aktivne korake ka otvaranju ekonomije ka strateškim investitorima i uspostavljanju povoljne poslovne klime.

Obzirom da je Crna Gora mediteranska zemlja izvanrednih prirodnih lepota i sa prijatnom klimom, turizam predstavlja jedan od najvažnijih sektora sa ključnom ulogom u razvoju crnogorske privrede. Prema Svetskom Savetu za turizam i putovanja (WTTC), Crna Gora predstavlja jedno od najbrže rastućih turističkih tržišta na svetu.

1.5 Tržište telekomunikacija

Karakteristika Crnogorskog tržišta telekomunikacija je postojanje jednog operatera fiksne telefonije – Telekom Crne Gore, dva mobilna operatera – Monet i Pro Monte, i dva internet provajdera – Internet Crne Gore i MontSky.

Telekom Crne Gore je jedini operater fiksne telefonije, sa oko 190.000 pretplatnika u junu 2004, i dostignutom stopom penetracije od gotovo 29%.

U oblasti mobilne telefonije, Pro Monte je prvi mobilni operater koji je počeo sa poslovanjem 1996. godine, dok je Monet osnovan 2000. Pro Monte je još uvek tržišni lider sa oko 57% tržišnog učešća. Medjutim, Monet postiže izuzetno visoke stope rasta i približava se Pro Monteu. Rast je podržan snažnim marketingom i ranim uvođenjem pre-paid servisa od strane Moneta.

Lider na tržištu internet provajdera je Internet Crne Gore, sa oko 43.000 dial-up pretplatnika u junu 2004. Jedini konkurent MontSky je započeo sa radom u oktobru 2003 i trenutna pokriva marginalno tržište od 1.300 dial-up pretplatnika (podaci za april 2004).

1.6 Aktivnosti Kompanije

Tokom prethodnih godina Telekom Crne Gore je ostvario značajan rast svojih aktivnosti po gotovo svim operativnim pokazateljima. Kompanija je izvršila znatna kapitalna ulaganja (oko EUR 52 miliona u periodu 2001 – 2003), čime je povećan kako kapacitet tako i penetracija a poboljšan je i kvalitet usluga. Izmedju 2000 i 2004 godine, broj telefonskih linija se značajno povećao i procenat digitalizacije je povećan sa 80% na gotovo 100%.

Tabela 2: Osnovni statistički podaci – Telekom Crne Gore

	1999	2000	2001	2002	2003
Broj pretplatnika	153,568	160,767	183,209	189,265	190,885
Impulsi po pretplatniku	21,886	25,150	32,491	33,708	32,305
Instalirani kapacitet priključaka	222,355	235,481	239,114	240,420	244,200
Uključeni telefonski priključci	169,846	177,600	185,833	189,865	188,012

Izvor: Telekom Crne Gore

1.7 Sumarni pregled finansijskih informacija

Tabela 3: Revidirani konsolidovani bilansi uspeha za godine 2003 i 2002 pripremljeni u skladu sa MRS*

	u EUR	
	2002	2003
Prihodi	89,892,784	92,396,591
Troškovi prodaje	(26,148,122)	(21,606,533)
Bruto dobit	63,744,662	70,790,058
Bruto zarade	(18,824,759)	(22,203,697)
Ostali rashodi	(12,023,297)	(14,281,870)
Amortizacija	(23,648,354)	(11,471,710)
Neto finansijski prihodi/(rashodi)	255,799	(1,319,456)
Dobit pre oporezivanja	9,504,051	21,513,325
Porez na dobit	(3,787,414)	(1,136,973)
Neto dobit	5,716,637	20,376,352

Izvor: Izveštaj Revizora

Tabela 4: Revidirani konsolidovani bilansi stanja na dan 31 Decembar 2003 i 2002 pripremljeni u skladu sa MRS*

	u EUR	
	31. Dec 2002	31. Dec 2003
Aktiva		
Osnovna sredstva i nematerijalna ulaganja	201,229,561	145,152,929
Dugoročna ulaganja	4,553,973	4,583,491
Tekuća sredstva	25,069,923	29,378,863
Ukupna aktiva	230,853,457	179,115,283
Pasiva		
Kapital	208,615,655	140,142,210
Dugoročne obaveze	3,570,259	13,899,547
Kratkoročne obaveze	18,667,543	25,073,526
Ukupna pasiva	230,853,457	179,115,283

Izvor: Izveštaj Revizora

**Napomena: Napred prikazani konsolidovani računovodstveni izveštaji ne uključuju Internet Crne Gore, obzirom da je u većinskom vlasništvu Telekoma Crne Gore počevši od 2004. godine. Pored toga, između dve godine je došlo do promena u računovodstvenim politikama usled pune primene Medjunarodnih računovodstvenih standarda (MRS) u Crnoj Gori (pogledati Poglavlje 9 ovog Memoranduma).*

2 CRNA GORA - OPŠTE INFORMACIJE

2.1 Profil zemlje

2.1.1 Osnovni podaci

Republika Crna Gora je jedna od dve federalne jedinice u sastavu državne zajednice Srbije i Crne Gore koja je formirana u februaru 2003. Radi se o labavoj zajednici sa vrlo ograničenim zajedničkim funkcijama.

Crna Gora se nalazi u mediteranskom delu Evrope, sa izlazom na Jadransko more i pokriva teritoriju od 13.812 kvadratnih kilometara. Procenjuje se da ima oko 670.000 stanovnika. Crna Gora je multietnička zajednica, u kojoj Crnogorci čine većinu stanovništva (62%).

Administrativni centar i najveći grad u Crnoj Gori je Podgorica, dok je prestonica Cetinje koje predstavlja istorijski i kulturni centar zemlje.



Na osnovu svoje povoljne geografske pozicije i obilja prirodnih lepota, uključujući 293 km obale Jadranskog mora, planine i nacionalne parkove, Crna Gora je poznata turistička destinacija čija se privreda snažno oslanja na turizam.

2.1.2 Politička situacija

Državna zajednica Srbija i Crna Gora

Državna Zajednica Srbija i Crne Gora bazirana je na principima jednakosti između dve Republike članice, Republike Srbije i Republike Crne Gore, i proglašena je četvrtog februara 2003.godine.

Najviši pravni akt državne zajednice je Ustavna Povelja. Ustavnom Poveljom određeno je da Skupština SCG ima zakonodavnu moć. Skupština je jednodomska i čine je 126 članova parlamenta, od kojih 91 iz Srbije i 35 iz Crne Gore. Članovi parlamenta biraju se iz obe Republike u skladu sa Evropskim i demokratskim standardima na način koji propisuju zakoni Republika članica. Za prve dve godine nakon usvajanja Ustavne Povelje, članovi parlamenta birani su posredno, srazmerno njihovom učešću u Skupštini Republike Srbije i Republike Crne Gore. Nakon tog početnog perioda, članovi će biti birani neposredno na izborima, na mandate u trajanju od 4 godine. Skupština SCG iz svojih redova bira Predsednika i Potpredsednika Skupštine koji ne smeju biti iz iste Republike članice. Skupština je formirana 3.marta 2003.godine.

Predsednika Srbije i Crne Gore bira Skupština SCG. Predsednik Skupštine i Predsednik Državne unije ne smeju biti iz iste Republike članice. Mandat Predsednika Državne Unije je 4 godine. Republike članice mesto Predsednika preuzimaju naizmenično. Izvršnu vlast imaju Predsednik SCG i Savet Ministara koji on vodi i kojim predsedava.

Savet Ministara formiran je 17 marta 2003. godine i ima pet Ministarstava: Inostranih poslova; Odbrane; Ekonomskih odnosa sa inostranstvom; Unutrašnjih ekonomskih odnosa; i Zaštitu ljudskih i manjinskih prava. Predsednik i dva Ministra moraju biti iz jedne a preostala tri ministra iz druge Republike članice. Kandidate za Savet Ministara bira Skupština SCG po predlogu Predsednika SCG. Ministri imaju mandate od četiri godine. Sedište Skupštine SCG i Saveta Ministara je u Beogradu.

Sudsku vlast ima Sud Srbije i Crne Gore. Odluke tog suda su finalne i obavezujuće. Sud je ovlašćen da poništava zakone i druge propise institucija Srbije i Crne Gore ukoliko su suprotni Ustavnoj Povelji i zakonima Srbije i Crne Gore. Sudije iz obe Republike predstavljene su u jednakom broju u Sudu. Sudije postavlja Skupština SCG na predlog Saveta Ministara na mandate od 6 godina. Sedište Suda je u Podgorici.

Pored zajedničkog Parlamenta, Saveta Ministara, Predsednika i Suda, svaka Republika ima i svoj Parlament, Predsednika i Vladu.

Nadležnost Državne Zajednice

Državna Zajednica ima nadležnost nad: Inostranim poslovima; Odbranom; Ekonomskim odnosima sa inostranstvom; Unutrašnjim ekonomskim odnosima; i Zaštitom ljudskih i manjinskih prava.

Nadležnost Republike

Sa izuzetkom nadležnosti koju ima Državna Zajednica SCG, Republika Crna Gora ima punu nadležnost nad svojim političkim, ekonomskim i pravnim poslovima u skladu sa Ustavom.

Crna Gora

Crna Gora je osnovana kao demokratska, nezavisna država čiji je Ustav donet 12. oktobra 1992. godine. Crnogorski sudski, zakonodavni i izvršni sistemi vlasti su nezavisni jedni od drugih tj. Crna Gora se zalaže za princip podele vlasti. Sudska vlast je autonomna i nezavisna. Sudske odluke moraju biti u saglasnosti sa Ustavom i zakonima Crne Gore.

Jednodomni parlament – Republička Skupština predstavlja republičko zakonodavno telo. Poslanici skupštine biraju se glasovima naroda. Skupština donosi sve zakone, ratifikuje međunarodne sporazume, imenuje Premijera, ministre i sudije svi sudova, usvaja budžet i obavlja ostale dužnosti utvrđene Ustavom. Parlament može da izglasa nepoverenje Vladi većinom glasova.

U parlamentu Crne Gore trenutno je zastupljeno devet partija. Demokratska partija socijalista (DPS) ima trideset jedno poslaničko mesto, Socijaldemokratska partija (SDP) sedam, Socijalistička narodna partija (SNP) devetnaest, Liberalni savez Crne Gore četiri, Demokratska liga Albanaca jedan, Srpska narodna stranka šest, Narodna stranka sedam, Demokratski savez Crne Gore jedan i Građanska stranka jedno poslaničko mesto.

Predsednik Republike bira se na period od pet godina direktnim tajnim glasanjem. Predsednik predstavlja Republiku u zemlji i inostranstvu; objavljuje zakone; saziva parlamentarne izbore; predlaže parlamentu kandidata za premijera, kao i za predsednika i sudije Ustavnog suda; predlaže održavanje referenduma; odobrava pomilovanja; dodeljuje počasti i odličja.

Vlada formuliše i sprovodi spoljnu politiku; usvaja Uredbe i druge propise; primenjuje zakone; zaključuje međunarodne ugovore; uspostavlja organizaciju i način rada državne administracije i obavlja druge dužnosti predviđene Ustavom. Sadašnja Vlada uključuje članove koalicije "Za bolji život", kao i Demokratske partije socijalista (DPS), Narodne stranke i Socijaldemokratske stranke (SDP).

Premijer upravlja radom Vlade i podnosi parlamentu program Vlade kao i listu predloženih ministara.

2.1.3 Makroekonomsko okruženje

Tokom proteklih godina, Republika Crna Gora uložila je značajne napore u stabilizaciju političkih i ekonomski prilika, kao preduslov sprovođenja tržišnih reformi. Crna Gora je na putu ka liberalnoj i otvorenoj ekonomiji, a njeni makroekonomski parametri već pokazuju stabilnost.

Ukupna ekonomska kretanja u Crnoj Gori poboljšana su u 2003. godini, posebno u sledećim oblastima: bruto društveni proizvod (BDP) je bio pozitivan, industrijska proizvodnja i prihodi iz turizma porasli su, kao i štednja i odobreni krediti; inflacija je pokazala dalji pad dok je i nivo spoljnog deficita takođe smanjen.

Tabela 5: Crna Gora - Ključni makroekonomski pokazatelji

	2002	2003
Populacija	660,051	670,000 E
BDP (u milionima EUR)	1,221	1,375
Rast BDP, realno (u %)	0.84	2.53
Stopa inflacije (cene na malo)	9.4	6.7
Tekući račun platnog bilansa (u milionima EUR)	-154	-114
Strane direktne investicije	86.9	43.8
Štednja (u milionima EUR)	22	44
M1 (u milionima EUR)	402	377

Izvor: Centralna banka Crne Gore, Godišnji izveštaj za 2003

Bruto društveni proizvod (BDP) – Prema procenama Republičkog sekretarijata za razvoj, u 2003. godini bruto društveni proizvod je iznosio 1,375 miliona EUR, što predstavlja realni rast od 2.53% u odnosu na prethodnu godinu. Porast je zabeležen u oblastima turizma, poljoprivrede i industrije, dok je pad zabeležen u oblasti građevinarstva, trgovine i transporta.

Industrijska proizvodnja u 2003. godini porasla je za 2.4% u poređenju sa 2002. godinom. Proizvodnja u prerađivačkoj industriji u 2003. bila je za 2.1% manja nego u prethodnoj godini, dok je sektor proizvodnje struje, gasa i vode zabeležio porast od 17.5% u istom periodu. Treći sektor – rudarstvo i vađenje kamena, zabeležio je porast od 1.4% u 2003. godini.

Turizam – Jedan od najvažnijih sektora crnogorske ekonomije je turizam, koji se smatra strateškom industrijom za dalji razvoj ekonomije. Turizam je oblast sa najjačim potencijalom rasta i industrijski segment za visokim izgledima za privlačenje investicija u narednim godinama.

Tokom 2002. godine, približno 3.7 miliona noćenja je zabeleženo u Crnoj Gori, od kojih su oko 2.8 miliona noćenja ostvarili domaći turisti. Tokom 2003. broj zabeleženih noćenja je dalje rastao. Ukupni promet od turizma u 2003. godini procenjuje se na 151 milion EUR, što je za 5% više nego u 2002. godini. Tokom prvih devet meseci 2003. godine, ukupan broj turista porastao je za 13.5% u odnosu na isti period prošle godine, dok je broj stranih turista u ovom periodu porastao za 4.9%.

Zahvaljujući obavljenoj privatizaciji mnogih crnogorskih hotela u prethodnom periodu, ozbiljne kapitalne investicije u turizmu su u toku ili se očekuje da budu preduzete, rezultirajući daljom ekspanzijom i obnovom turističke infrastrukture u Republici, posebno hotelske ponude. U narednom periodu, kritički fokus treba da bude usmeren na dalju privatizaciju državnih preduzeća, šireći privatizaciju sa hotela na druge sektore industrije, uključujući transport.

Shodno navedenom, sa postepenim poboljšanjem turističkih usluga, u narednim godinama može se očekivati veći broj poseta stranih gostiju. Takođe, potrošnja dolazećih međunarodnih posetilaca procenjena je na 173.3 miliona EUR tj. 201.1 miliona US\$ u 2004. godini, što je porast od skoro 10% u odnosu na rezultate 2003. godine. Pomenuta potrošnja stranih turista čini 28.9% ukupnog crnogorskog izvoza.

Master plan za razvoj turizma u Crnoj Gori

Parlament Republike Crne Gore usvojio je strategiju razvoja turizma do 2020. godine – Master plan, koji uključuje implementaciju brojnih srednjoročnih mera, sa posebnom pažnjom usmerenom na infrastrukturne projekte koji su preduslov za stvaranje visoko kvalitetnog turističkog proizvoda kao i razvoja turizma, što je prioritet za razvoj ekonomije Crne Gore.

Projekcije Svetskog Saveta za turizam i putovanja (WTTC)

Prema ekonomskim projekcijama razvoja turističkog sektora u Crnoj Gori, koje je izradio WTTC (Svetski Savet za turizam i putovanja), turizam će postati vodeći izvozni sektor Crne Gore koji donosi najveći deo prihoda iz inostranstva i ima potencijal da diversifikuje njenu ekonomiju, stimulišući privatno preduzetništvo, stimulišući investicije, stvarajući nova radna mesta i podstičući socijalni razvoj lokalnih opština.

Prognoza stope godišnjeg rasta u narednih deset godina (od 2005. do 2014. godine) je 10.3% godišnje, stavljajući Crnu Goru na čelo liste zemalja sa najbržim razvojem turističke privrede, među 174 svrstane zemlje sveta po WTTC istraživanju za 2004. godinu.

Uticaj turizma na društveni proizvod, zaposlenost i investicije

Prognoze WTTC za 2004. godinu, pokazuju da je turistička industrija ostvarila 14.8% bruto društvenog proizvoda, a prema očekivanjima WTTC učešće turizma u bruto društvenom proizvodu će porasti na 21.1% do 2014. godine. Od ukupnog broja zaposlenih u Crnoj Gori 14.9% angažovano je, direktno ili indirektno, u turizmu, a prema predviđanjima WTTC, ovaj udeo će se povećati na 21.3% do 2014. godine. Savet procenjuje kapitalne investicije u turizmu tokom 2004. godine na 42.8 miliona EUR ili 14.8% ukupnih investicija. Do 2014. godine, očekuje se da ulaganja u turizam porastu do 121.2 miliona ili 20.4%.

Stopa inflacije u Crnoj Gori tokom 2003. godine (mereno indeksom cena na malo) iznosila je 6.7% i bila je za 2.7% manja nego u 2002. godini. Glavni faktori koji su uticali na porast cena u 2003. godini bili su: nestabilna cena nafte, uvođenje Poreza na dodatu vrednost (PDV), povećanje cene struje, porast carinskih dažbina kao rezultat harmonizacije sa Srbijom. Najjači udar na cene imalo je uvođenje PDV i poskupljenje struje. Kretanje indeksa troškova života registrovalo je sličan trend. Stopa inflacije dostigla je 6.2% u decembru, što je značajan pad u odnosu na isti mesec prethodne godine (9.2%). Indeks proizvođačkih cena zabeležio je značajan rast u 2003. godini. Kao rezultat poskupljenja struje, indeks proizvođačkih cena zabeležio je rast od 4% u aprilu, 8% u avgustu i 10% u decembru.

U prvom kvartalu 2004. godine, inflacija je dostigla samo 0.8%, i ako se silazni trend nastavi tokom godine, procenjuje se da će godišnja inflacija za 2004. biti manja od projektovanih 4.5%.

Zaposlenost – Prema podacima Monstat-a¹, tokom 2003. godine u Crnoj Gori bilo je 111,856 zaposlenih osoba. U odnosu na 2002., prosečan broj zaposlenih opao je za 1.7%. S druge

¹ Republički zavod za statistiku

strane, broj nezaposlenih nastavlja da opada. Prema podacima Biroa za zapošljavanje, prosečan broj nezaposlenih u 2003. iznosio je 71,678 i bio je 11.4% niži nego u 2002. godini. I što je takođe bitno, iako se to nije odrazilo na zvanične cifre o zaposlenosti, 24,500 novih radnika je registrovano u periodu april-decembar 2003. kao rezultat Odluke o poreskim olakšicama za novozaposlene.

Zarade – Prosečna zarada u Crnoj Gori iznosila je 271.2 EUR u 2003. godini, dok su zarade bez poreza i doprinosa iznosile 174 EUR. Tokom perioda jul 2002. - decembar 2003. godine, naročito početkom 2003., nivo prosečne zarade osetio je poprilične fluktuacije, delom i zbog sezonskih uticaja. Tokom 2004. godine, očekuje se dalji porast raspoloživih primanja zahvaljujući promenama oporezivog nivoa primanja koje su usvojene u januaru i značajnom rastu platnih koeficijenta uvedenih novim kolektivnim ugovorom.

Budžet – Vlada je sprovodila restriktivnu budžetsku politiku u 2003. godini. I prihodi i rashodi su bili ispod planiranog nivoa. Uprkos činjenici da su prihodi od poreza na dodatu vrednost (VAT) bili mnogo viši od planiranih, ukupan budžetski prihod iznosio je 337.5 miliona EUR (isključujući donacije), što predstavlja 93.4% planiranog iznosa. Restriktivna budžetska politika naterala je Vladu da smanji svoje troškove, koji su bili izvršeni ispod planiranog nivoa. Zato su budžetski troškovi na kraju 2003. dostigli 85% planiranih (381 milion EUR). Sveukupni balans budžeta u 2003. (isključujući donacije), izračunat kao razlika između ukupnih prihoda i ukupnih rashoda, iznosio je – 44 miliona EUR. Pored inostrane pomoći, deficit u budžetu je pokriven prihodima od privatizacije, i depozitima iz prethodne godine. Čak i da su donacije uključene budžet bi i dalje bio negativan i iznosio bi – 31.4 miliona EUR.

Budžetski prihodi za 2004. godinu (isključujući donacije, prihode od privatizacije, kredit) su planirani u iznosu od 402.6 miliona, što je u poređenju sa planom 2003. godine, porast za 11%. Ukupni budžetski rashodi su nominalno na nivou prošlogodišnjeg rebalansa (450.7 miliona EUR). Ukupni budžetski deficit je zbog toga planiran na oko 48.1 milion EUR, što je prosečno 4 miliona više nego deficit za 2003. godinu. Za veći deo deficita projektovano je pokriće domaćim i inostranim kreditima.

Zvanična valuta Crne Gore - Iako Crna Gora nije članica Evropske Unije, zvanično zakonsko sredstvo plaćanja u republici je euro. Uveden je kao zamena za nemačku marku koja je prethodno zamenila jugoslovenski dinar u 2000. godini. Pošto ne postoji rizik od fluktuacije kursa, glavni ciljevi Crnogorske banke su održavanje stabilnosti cena, stabilan i solventan bankarski sistem kao i obezbeđivanje efikasnog sistema plaćanja.

2.2 Tržište telekomunikacija

2.2.1 Regionalno tržište telekomunikacija

Privatizacija telekoma u zemljama bivše Jugoslavije je tekla sporije nego u drugim regionima Centralne i Istočne Evrope. Nakon transformacije ovih zemalja u demokratske, tržišno orijentisane ekonomije devedesetih godina, jedino su Telekom Srbije, Hrvatski Telekom i Makedonski Telekom delimično privatizovani.

Tabela 6: Privatizacije Telekoma u zemljama bivše Jugoslavije

Zemlja	Godina	Kompanija	Prodavac	Metod	Kupac	Učešće
Srbija	1997	Telekom Srbija	Vlada	»Trade Sale«	OTE & Telecom Italia	49
Hrvatska	1999	Hrvatski Telekom	Vlada	»Trade Sale«	DT	35
Makedonija	2001	Maktel	Vlada	»Trade Sale«	DT	51
Srbija	2003	Telekom Srbija	Telecom Italia	»Negotiated Deal«	Vlada	29

Od napred navedenih privatizacija, samo je Hrvatski Telekom učinio strateški potez izvan domaćeg tržišta kupovinom 49% učešća u kapitalu Eroneta, mobilnog operatera u Bosni, sredinom 2003.

Situacija sa Telekomom Srbija je neizvesna od kad je Telecom Italia prodao svojih 29% učešća u kapitalu Vladi Srbije 2003. godine. Telekom Srbije i preostali strateški investitor OTE su kao prioritet imali rešavanje domaćih pitanja što je isključilo mogućnost da Telekom Srbije krene u veliku međunarodnu ofanzivu ka susednim zemljama.

Preostala telekomunikaciona tržišta u ovom regionu još uvek nisu privatizovana i planovi za buduće privatizacije nisu tako daleko odmakli kao u Crnoj Gori, što otvara mogućnosti za ekspanziju i ulazak Telekoma Crne Gore na ta tržišta kao alternativnog operatera. Albanska Vlada je pokušala da privatizuje državni telekom Albtelcom u 2000. godini, ali je međunarodno interesovanje bilo izuzetno nisko u svetlu lošeg stanja telekomunikacionog sektora i tender je otkazan. Vlada Albanije je objavila da namerava da ponovi tender za privatizaciju Albtelcoma. Procenat kapitala koji bi se ponudio na prodaju bi bio između 51% i 76%. Vreme kada bi se tender objavio je još uvek neizvesno.

Nedavno je i Vlada Republike Srpske, Bosna i Hercegovina, najavila da će ući u privatizaciju državnog telekomunikacionog operatera Telekoma Srpske.

Efekte liberalizacije u regionu

Kako tržišta Srbije, Kosova i Albanije sve više teže približavanju Evropskoj Uniji, pitanje liberalizacije telekomunikacija postaje sve istaknutije u regulatornim i pravnim okvirima ovih država.

Sa granicama ka tržištima Albanije, Srbije i Kosova, Crna Gora može potencijalnom investitoru da posluži kao odskočna daska za ekspanziju na ta tržišta. Jak partner može dati dodatnu snagu modernizaciji i investicionim programima koji su već sprovedeni od strane Telekomu Crne Gore u nekoliko prethodnih godina i iskoristiti visok tehnički standard i duboko poznavanje lokalnih uslova u regionu, za ulazak na pojedinačne telekomunikacione segmente susednih zemalja kako budu bili liberalizovani.

Neke od glavnih strateških prednosti koje Telekom Crne Gore nudi potencijalnom investitoru u ekspanziji preko regiona bivše Jugoslavije, su sledeće:

- Geografska blizina tim tržištima
- Visok tehnički standard Telekomu Crne Gore (98% digitalizacije)
- Tržišta Srbije, Kosova i Albanije još nisu liberalizovana i tamo ne postoje alternativni telekomunikacioni provajderi usluga koji bi predstavljali konkurenciju.
- Moderna mreža optičkih vlakana visokog kapaciteta za prenos podataka sa međunarodnim linkovima za govor i IP, sa napred navedenim zemljama (osim Kosova za koje su pregovori u toku).
- Visoko stručna i motivisana radna snaga, podržana najmodernijom telekomunikacionom i IT infrastrukturom
- Dobri odnosi sa već postojećim operaterima.

2.2.2 Lokalno tržište telekomunikacija

Tržište telekomunikacionih usluga u Srbiji i Crnoj Gori funkcioniše kao dva potpuno odvojena tržišta za republike Crnu Goru i Srbiju, bez ijednog operatera koji je aktivan u obe republike.

Ukupno tržište telekomunikacija u Crnoj Gori je zabeležilo dinamičan razvoj u nekoliko prethodnih godina. Mereno ukupnom godišnjom stopom rasta, telekomunikacioni sektor je porastao za 77% u periodu 2000 – 2002. godine. Ukupni prihodi generisani od strane telekomunikacija čine oko 10% Bruto društvenog proizvoda (BDP) Crne Gore.

Glavni provajderi usluga na crnogorskom tržištu telekomunikacija su sledeći:

- Telekom Crne Gore, jedini operater fiksne telefonije,
- ProMonte, prvi operater GSM mobilne mreže (100% u vlasništvu Telenor-a),
- Monet, drugi operater GSM mobilne mreže (100% u vlasništvu Telekomu Crne Gore),
- Internet provajderi: Internet Crne Gore i MontSky.

Vlada Crne Gore je donela novi Zakon o telekomunikacijama u decembru 2000 u cilju obezbedjenja jasnog regulatornog okvira kao bi se crnogorski sektor telekomunikacija usaglasio sa standardima Evropske Unije i ITU principima. Ciljevi Zakona o telekomunikacijama uključuju uvođenje konkurencije i podržavanje efikasnosti pružanja usluga u telekomunikacionoj industriji. Zakon o telekomunikacijama propisuje formiranje nezavisne regulatorne Agencije za

telekomunikacije («Agencija»). Odgovornosti Agencije uključuju: promovisanje konkurencije, pristup mrežama, izdavanje licenci operaterima i odobravanje tarifa.

Agencija izdaje posebne ili opšte licence u skladu sa predviđenim kriterijumima i procedurama a takodje je odgovorna i za interkonekcije između mreža. Agencija takodje nadgleda uskladenost sa Zakonom o telekomunikacijama i licencama operatera. U decembru 2001. godine, Agencija je izdala licence za rad operaterima fiksne i mobilnih telefonija u Crnoj Gori. Telekomu Crne Gore je izdata licenca za fiksnu telefoniju na 25 godina, dok su Monet i ProMonte dobili licence za mobilnu telefoniju na 15 godina na frekvencijama od 900 i 1.800 MHz.

U budućnosti će se licence za nove telekomunikacione operatere na tržištu Crne Gore dodeljivati kroz tendersku proceduru. Za operatere koji već poseduju licencu, kao što je definisano u samom tekstu ranije izdate licence, iste će se izdavati na zahtev operatera bez tenderske procedure i to na rok od najmanje 10 godina.

Liberalizacija

Telekom Crne Gore je imao ekskluzivitet nad pružanjem usluga bazične govorne telefonije (fiksne, interkonekcija i VoIP), do kraja 2003. godine. Od 1. januara 2004, ovaj ekskluzivitet je istekao.

Uprkos liberalizaciji koja je započeta od januara 2004. godine, karakteristika tržišta telekomunikacija Crne Gore je još uvek postojanje monopola u fiksnoj telefoniji, ali i postojanje ograničene konkurencije na tržištu mobilne telefonije. Međutim, imajući u vidu veličinu tržišta, ulazak novih konkurenata bi mogao ugroziti trenutnu poziciju Telekoma Crne Gore u budućnosti.

Uzevši u obzir da je tržište ograničeno, konkurencija bi se povećala samo u određenim segmentima. Čak i pre liberalizacije, konkurencija je uticala na profitabilnost Telekoma Crne Gore, preko ilegalnog usmeravanja međunarodnog saobraćaja kroz Srbiju putem Internet protokola. Pored ovoga, postoji i efekat supstitucije, odnosno mobilna telefonija je najočiglednija pretnja uslugama fiksne telefonije.

Uspostavljanjem direktnih veza Moneta i ProMontea sa stranim operaterima, za očekivati je da će prihodi od interkonekcija od Telekoma Crne Gore opadati kao i nivo međunarodnog saobraćaja. ProMonte je već uspostavio direktan link sa Mobtelom u Srbiji.

Kao posledica liberalizacije, očekuje se da će se Telekom Crne Gore suočiti sa povećanom konkurencijom koja dolazi iz različitih pravaca:

- Operateri i provajderi iz susednih zemalja koji šire svoje prisustvo putem direktnih linkova za međunarodnih saobraćaj, prodajom globalnog internet pristupa i pružanjem drugih usluga putem povezivanja sa učesnicima na lokalnom tržištu.
- Lokalne kompanije u drugim oblastima poslovanja, koje proširuju portfolio svojih usluga i na telekomunikacije.
- Mobilni operateri.

Potencijalna konkurencija za VoIP usluge mogu biti internet provajderi.

Fiksna telefonija

Telekom Crne Gore je jedini operater fiksne telefonije u Crnoj Gori, koji takodje obezbedjuje i internet pristup krajnjim korisnicima kroz dial-up i zakup linija. Stopa penetracije u fiksnoj telefoniji dostiže skoro 29% sa oko 190.000 pretplatnika.

Veličina crnogorskog tržišta je ograničena, što, s druge strane takodje predstavlja i ograničenje za ulaz novih lokalnih učesnika na tržištu. Obim saobraćaja, posebno u mobilnoj telefoniji i međunarodnoj fiksnoj telefoniji, dostiže vrhunac u letnjim mesecima za vreme turističke sezone. Usled toga, značajan potencijal za razvoj leži u daljem razvoju turizma i generalnom oporavku ekonomije.

Kako fiksna telefonija dostiže tačku saturacije, veliki potencijal leži u razvoju drugih usluga kao što su: prenos podataka, iznajmljivanje optičkih kapaciteta i prenos TV signala putem telekomunikacione infrastrukture

Poslovni korisnici pokazuju povećano interesovanje za razvoj virtuelnih privatnih mreža i usluge prenosa podataka koje omogućavaju interno povezivanje. Neophodno je da se razviju usluge vođenja brige o korisnicima (customer care) kako bi se izašlo u susret zahtevima i željama korisnika, a i da bi se obezbedila medjusobna razmena informacija o uslugama.

Usluge koje se nude poslovnim korisnicima će morati biti specijalizovane i skrojene tačno prema specifičnim potrebama poslovnog segmenta na koji se odnose, na primer: za banke, osiguravajuće kompanije, javne kompanije i velike državne institucije.

Korisnici fizička lica uključuju domaćinstva i «vikend» korisnike tj rezidente i nerezidente Crne Gore koji koriste svoje priključke s vremena na vreme (u vikenticama). Domaćinstva će sve više biti zainteresovana za razvijenije komunikacije (ISDN, ADSL, dodatne usluge), dok će «vikend» korisnici pokazivati interes za smanjenje tarifa u periodima kada ne koriste svoje vikendice.

Susedne zemlje – Kako postoje najave planovima za buduće liberalizacije i u susednim zemljama, za Telekom Crne Gore se otvaraju mogućnosti da deluje kao alternativni operater na tim tržištima nakon njihove liberalizacije.

Tabela 7: Osnovni tržišni pokazatelji, fiksna telefonija

	2001	2002	2003
Korisnici	183,209	189,865	190,885
Penetracija	27.9%	28.8%	28.6%
Ukupan prihod kao % od BDP	6.10%	6.14%	5.23%

Mobilna telefonija

Tržište mobilnih telekomunikacija u Crnoj Gori pokazuje visoke stope rasta i penetracije uporedive sa Evropskom Unijom. Oko 2,4% ukupnih prihoda domaćinstava Crne Gore se izdvaja za telekomunikacione usluge, najvećim delom za mobilnu telefoniju.

Prvi mobilni operater u Crnoj Gori je bio ProMonte, koji je dobio GSM licencu u januaru 1996. Monet je počeo sa poslovanjem u julu 2000 i od tada beleži rapidan rast, dostižući trenutno tržišno učešće od oko 43% dok ProMonte ima 57%. Efekti uvođenja konkurencije u mobilnoj

telefoniji preko izdavanja druge GSM licence su odmah bili dramatični, naročito u pogledu tarifa koje su značajno smanjene, što je za posledicu imalo rast u broju korisnika. Trenutno i Monet i ProMonte imaju licence na 15 godina za pružanje usluga mobilne telefonije na frekvencijama od 900 i 1.800 MHz. Uvodjenje pre-paid SIM kartica od strane Moneta je dodatni razlog za ogroman rast u broju pretplatnika.

Ukupan broj korisnika je u stalnom porastu, dostigavši procenjeni broj of 420.000 korisnika u 2003 (pre-paid i post-paid). U poredjenju sa 1999. godinom, kada je bilo ukupno oko 38.000 korisnika, ukupan broj korisnika je porastao više od 11 puta. Medjutim, postoji jak ciklični uticaj turističke sezone u Crnoj Gori na broj korisnika, odnosno, broj korisnika je najveći tokom jula i avgusta da bi se zatim tokom godina smanjio usled značajnog broja tzv pasivnih korisnika (turisti koji koriste svoje SIM kartice samo par meseci godišnje). Zbog toga je mnogo pouzdaniji indikator – broj aktivnih korisnika, odnosno, korisnika koji su aktivni tokom čitave godine, i njihov se broj procenjuje na oko 385.000 u 2003. godini. Stopa penetracije računata za aktivne korisnike iznosi 57%.

Iako je broj pre-paid korisnika veći od broja post-paid korisnika u Crnoj Gori (post-paid oko 65.000 a pre-paid oko 320.000), iznosi postignutog prosečnog prihoda po korisniku (ARPU) su viši u post-paid segmentu korisnika. Ovo potvrđuje generalno pravilo da se postignuta viša kupovna moć reflektuje u većem procentu post-paid korisnika (20 -35% u Zapadnoj Evropi, dok se u Crnoj Gori trenutno kreće oko 16%). Sa očekivanim rastom u privredi i poboljšanjem životnog standarda, postoji značajan potencijal za budući razvoj i povećanu orijentaciju na post-paid korisnike.

Struktura Monetovih korisnika je trenutno takva da su pre-paid korisnici u većini, ali se odnos polako menja ka većem učešću post-paid korisnika (13% post-paid u 2001 u odnosu na 18% u 2003) i brzo je dostigao ProMonte (16% post – paid i 84% pre-paid u 2003), imajući u vidu kasniji ulazak na tržište u odnosu na ProMonte.

Internet provajderi

U Crnoj Gori su trenutno aktivna dva internet provajdera: Internet Crne Gore i MontSky. Internet Crne Gore je započeo sa poslovanjem u 1997. godini i bio je jedini internet provajder u Crnoj Gori do kraja 2003. godine, kada se pojavio još jedan provajder – Mont Sky. Internet Crne Gore je dominantan na tržištu sa 43.416 dial-up korisnika u junu 2004. godine. MontSky je imao oko 1.300 dial-up korisnika u aprilu 2004.

Ukupna veličina tržišta internet provajdera se procenjuje na 77.000 korisnika (uključujući dial-up korisnike, korisnike iznajmljenih linija i procenjeni broj dodatnih korisnika koji koriste isti dial-up nalog, na primer članovi porodice), dok je stopa penetracije na kraju 2003. godine iznosila 12,5%. Ograničenje za internet penetraciju u Crnoj Gori predstavlja broj kompjutera, obzirom da nabavka personalnog kompjutera još uvek predstavlja značajnu investiciju za veliki broj ljudi.

Tržišni potencijal leži u budućem poboljšanju ekonomske situacije, većem naglasku na svest o potrebi za kompjuterima i obrazovanju, kao i u uvođenju informativnih tehnologija u poslovne procese u većoj meri nego što je to trenutno slučaj. Procenjuje se, da će u takvim uslovima, internet tržište Crne Gore porasti na 150.000 korisnika u narednih 5 do 10 godina.

Tabela 8: Osnovni tržišni pokazatelji, Internet

	2001	2002	2003
Korisnici	17,000	27,000	37,600
Penetracija	4.5%	6.8%	12.5%
Prihodi u EUR	1,249,078	1,345,004	2,359,431

Izvor: Internet Crne Gore

3 Pravni i regulatorni okvir – Crna Gora

3.1 Uređenje Sektora Telekomunikacija

Od stupanja na snagu regulatornog okvira telekomunikacija 2000. godine, sektor telekomunikacija Crne Gore uređen je Zakonom o Telekomunikacijama (Zakon) koji implementira i sprovodi Agencija za Telekomunikacije (Agencija) u skladu sa Zakonom i zakonom propisanim procedurama.

3.1.1 Crnogorski Zakon o Telekomunikacijama

Ovim Zakonom uređuje se obavljanje delatnosti telekomunikacija, osnivanje Agencije za Telekomunikacije, propisuju uslovi izgradnje, održavanja, bezbednosti, korišćenja i nadzora telekomunikacionih mreža, objekata i opreme, uređuju odnosi među pružaocima i korisnicima telekomunikacionih servisa, propisuje pružanje univerzalnih servisa, izdavanje licenci, upravljanje, korišćenje i kontrola radiofrekvencijskog spectra i uređuju druga pitanja u vezi sa telekomunikacijama.

Nadležnost iz ovog zakona ostvaruju Vlada RCG, Ministarstvo nadležno za poslove telekomunikacija i Agencija za Telekomunikacije. Sve njihove oblasti nadležnosti određene su ovim zakonom tako da Vlada i Ministarstvo imaju ulogu planiranja, koordinacije i regulisanja dok Agencija ima praktičnu, regulatornu i nadzornu ulogu za sektor telekomunikacija.

Vršenje poslova telekomunikacija uslovljeno je izdavanjem odgovarajuće opšte ili posebne licence. Opšte licence se izdaju za one aktivnosti u oblasti telekomunikacija za koje se ne zahtevaju posebne licence. Opšte licence se izdaju pod standardnim uslovima i na ograničen rok. Opšte licence se izdaju putem registracione procedure kod Agencije za Telekomunikacije a za njihovo izdavanje se plaća jednokratna naknada. Posebne licence se izdaju sa ograničenjem roka do 25 godina i mogu se obnoviti. Za izdavanje posebne licence plaća se jednokratna naknada. Posebne licence izdaju se pod posebnim uslovima putem javnog tendera kada je to propisano zakonom. Pored jednokratne naknade za izdavanje posebne licence, nosilac posebne licence plaća i naknadu koja se utvrđuje posebnom licencom, u iznosu koji određuje Ministarstvo, na predlog Agencije. Posebna licenca se ne može preneti na drugog nosioca bez odobrenja Agencije za telekomunikacije.

Tarife za javne telekomunikacione servise koji se pružaju na konkurentskim osnovama utvrđuju sami telekomunikacioni operateri i pružaoci telekomunikacionih servisa. Svi javni telekomunikacioni operateri imaju pravo i obavezu da pregovaraju o interkonekciji. Ugovori o interkonekciji moraju biti u skladu sa zakonom i nadgledani od strane Agencije. Interkonekcijski ugovori moraju biti registrovani od strane Agencije. Interkonekcija se mora obezbediti u roku od 90 dana od dana podnošenja zahteva za interkonekciju ili roku koji je na osnovu tehničkih uslova dogovoren sa Agencijom.

3.1.2 Telekomunikacione licence – Operateri i pružaoci servisa

Agencija za Telekomunikacije izdala je 68 licenci, 6 opštih i 62 posebne. Sledi pregled izdatih licenci:

Tabela 9: Opšte licence

Br.	Korisnik licence	Licenca
1.	Internet Crna Gora,	Internet
2.	Transintercom	Internet
3.	PTT Inzenjering	Građenje telekomunikacione mreže
4.	Informatika Montenegro	Internet
5.	G NET	Građenje telekomunikacione mreže
6.	Network Communications	Građenje mreže

Od 62 posebne licence, većina se odnosi na radio i TV stanice i funkcionalne sisteme različitih kompanija, sa sledećim izuzetkom:

Tabela 10: Posebne licence

Br.	Korisnik licence	Licenca
1.	Telekom Crne Gore	Operater fiksne telekomunikacione mreže
2.	ProMonte GSM	Operater mobilne telekomunikacione mreže
3.	Monet	Operater mobilne telekomunikacione mreže
4.	Posta Crne Gore	Javne govornice
5.	Montenegro Card	Javne govornice

3.1.3 Agencija za Telekomunikacije Crne Gore

Agencija za Telekomunikacije (Agencija) vrši funkciju regulatora sektora telekomunikacija Crne Gore. Agencija je osnovana od strane Vlade RCG 2001.godine. Formirana je kao nezavisno regulatorno telo, funkcijalno nezavisno od svih subjekata koji eksploatišu telekomunikacione mreže, obezbeđuju opremu ili pružaju servise. Agencija ima svojstvo nezavisnog pravnog lica čija primarna uloga je razvoj neophodne regulatorne infrastrukture i preduzimanje koraka koji će povesti process tranzicije prema novom međunarodnom društvu telekomunikacija kroz stalni nadzor stepena liberalizacije tržišta telekomunikacija Crne Gore i podsticaj privatnih investicija, utimajući u obzir nacionalne interese i ciljeve ekonomskog razvoja Republike.

Agencija za Telekomunikacije je podeljena na sledeća tri sektora:

- Zakonodavno-upravni sektor;
- Ekonomski sektor;
- Tehnički sektor.

3.2 Pravni okvir

3.2.1 Pravni okvir za privatizaciju

Crna Gora je usvojila zakone u cilju privatizacije državnih / društvenih preduzeća koja su pretvorena u akcionarska društva ili društva sa ograničenom odgovornošću kao posledica prethodno donetog Zakona o Svojinskoj i Upravljačkoj Transformaciji.

Zakon o Privatizaciji – Najbitnije odredbe

Interese RCG (u daljem tekstu: Republika) u postupku privatizacije zastupa Privatizacioni Savet. Privatizacioni Savet ima izvršna ovlašćenja i za svoj rad odgovara Vladi. Privatizacija se vrši u skladu sa godišnjim planovima privatizacije koje donosi Vlada Republike Crne Gore, na predlog Saveta, a koji će se objaviti u Službenom glasniku.

Odluku o prodaji akcija donosi prodavac, odnosno, nadležni organ Društva, Vlade ili fonda, u zavisnosti šta je primenljivo, u skladu sa zakonom i planom privatizacije.

Metodi Privatizacije

Metodi privatizacije su prodaja akcija; prodaja poslovne aktive preduzeća; izdavanje akcija zaposlenima u preduzeću; zamena akcija za privatizacione vaučere; upis novih akcija putem dokapitalizacije; zamena duga za akcije; zajedničko ulaganje (Joint venture) u kojem preduzeće koje se privatizuje ulaže poslovnu aktivu; kombinacija ovih metoda i drugi načini utvrđeni ovim zakonom i planom privatizacije.

Privatizacija se vrši putem javnog nadmetanja (public auction), javnog tendera (public tender) ili putem javne ponude (public offer), u skladu sa zakonom i planom privatizacije i drugim propisima koje donosi Vlada, na predlog Saveta. Privatizacija preduzeća putem javnog tendera (public tender) vršiće se u otvorenoj i konkurentskoj proceduri. Uredba o Prodaji Akcija i Imovine putem Javnog Tendera propisuje metode i procedure za prodaju akcija putem javnog tendera i precizira da pripremu tendera organizuje i sprovodi Tenderska komisija koju imenuje Savet za privatizaciju.

Pravna Ovlašćenost za učešće u Privatizacionim Transakcijama

Organ ovlašćen za sprovođenje privatizacionih transakcija u ime Vlade Crne Gore je Agencija Crne Gore za prestrukturiranje privrede i strana ulaganja. Članom 18 Zakona o Privatizaciji, isključivo Agenciji Crne Gore za prestrukturiranje privrede i strana ulaganja je poverena Kontrola načina i postupka promene vlasništva kapitala prodajom akcija kroz privatizaciju.

3.2.2 Pravni okvir za Strana Ulaganja

Crna Gora je donela zakone u cilju omogućavanja ulaganja od strane stranih fizičkih i pravnih lica.

Crnogorski Zakon o Stranim Ulaganjima izričito zabranjuje strana ulaganja u određenim oblastima, osim ako ta ulaganja nisu zajednička ulaganja sa partnerom koji je domaće lice. Ova ograničenja odnose se uglavnom na oblasti industrije u vezi sa odbranom zemlje.

Prava i Zaštita Stranih Ulagača

Strani ulagač može na teritoriji Republike osnivati preduzeće i ulagati u preduzeće, na način i pod uslovima pod kojima domaća lica mogu osnivati preduzeća, odnosno ulagati sredstva u preduzeća (Nacionalni Tretman).

Strani ulagač, po osnovu ulaganja, ima pravo:

- da upravlja, odnosno učestvuje u upravljanju preduzećem;
- da prenese prava i obaveze iz ugovora o ulaganju ili ugovora, odnosno odluke o osnivanju na druge strane ulagače ili domaća lica;
- na povraćaj pojedinih uloženi stvari, saglasno ugovoru o ulaganju ili ugovoru, odnosno odluci o osnivanju;
- na povraćaj uloga, odnosno ostatka sredstava koja su uložena u preduzeće, u slučaju raskida ugovora, odnosno isteka ugovora o ulaganju ili ugovora, odnosno odluke o osnivanju ili prestanka rada tog preduzeća;
- na udeo u neto - imovini i povraćaj dela, odnosno imovine po prestanku rada preduzeća ako je sredstva uložio u osnivanje tog preduzeća;
- druga prava predviđena ovim i drugim zakonom.

Strani ulagač ima pravo uvida u poslovne knjige i tekuće poslovanje preduzeća u koje je uložio sredstva, kao i pravo da sam ili preko ovlašćenog predstavnika vrši reviziju periodičnog i godišnjeg obračuna.

Strani ulagač, po osnovu ulaganja, ima pravo da učestvuje u dobiti i da slobodno transferiše i reinvestira dobit, uključujući i zamenu valute.

Garancije i Motivacije za privlačenje Stranih Ulaganja

Pri ulaganju u Crnu Goru ulagač je zaštićen javnim i privatnim pravom koje između ostalog garantuje:

- Pravo svojine: Imovina stranog ulagača ne može biti predmet eksproprijacije, osim kada je zakonom ili na osnovu zakona utvrđen javni interes, uz naknadu koja ne može biti niža od tržišne, u skladu sa zakonom;
- Promene Zakona: Ako se izmijeni zakon na osnovu kojeg je zaključen ugovor o stranom ulaganju, odnosno odluka donešena, na odnose utvrđene tim ugovorom, odnosno odlukom, primjenjuju se odredbe ugovora, odluke, odnosno statuta i zakona koji je važio na dan zaključenja ugovora, odnosno donošenja odluke, ako je to za ulagača povoljnije

ili ako ulagači određena pitanja sporazumno ne urede u skladu sa izmenjenim odredbama zakona;

- Vlada RCG strana u ugovoru: U slučajevima kada je Vlada Republike Crne Gore strana u ugovoru o stranom ulaganju ili je delimični vlasnik ulaganja po nekom drugom osnovu, neće imati veća prava od prava drugih ugovornih strana;
- Rat ili vanredno stanje: Strani ulagač koji pretrpi štetu usled rata ili vanrednog stanja ima pravo na naknadu štete koja ne može biti manja od naknade koja pripada domaćem licu, u skladu sa zakonom;
- Nezakonito ili nepravilno postupanje: Strani ulagač ima pravo na naknadu štete koju mu nezakonitim ili nepravilnim radom pričinio službeno lice ili državni organ, u skladu sa zakonom.

Porezi

Strani ulagači neće biti oporezovani na nepovoljniji način nego što se oporezuju domaća pravna lica. Neka poreska oslobođenja i olakšice:

- Novoosnovano pravno lice u privredno nedovoljno razvijenim opštinama, koje obavlja proizvodnu delatnost, oslobađa se plaćanja poreza na dobit za prve tri godine od početka obavljanja delatnosti, na dobit ostvarenu obavljanjem delatnosti u nedovoljno razvijenoj opštini;
- Poreskom obvezniku koji ostvari dobit u novoosnovanoj poslovnoj jedinici, koja obavlja proizvodnu delatnost u nedovoljno razvijenim opštinama, umanjuje se porez na dobit u trajanju od tri godine srazmerno učešću tako ostvarene dobiti u ukupnoj dobiti poreskog obveznika;
- Obračunati porez na dobit umanjuje se za 25% od iznosa ulaganja u sopstvena osnovna sredstva

Ugovori o Stranim Ulaganjima

Crnogorski Zakon o Stranim Ulaganjima propisuje odredbe koje ugovor o stranom ulaganju (npr., ugovor o kupoprodaji akcija) mora obavezno da sadrži.

Sporove koji nastanu po osnovu ulaganja stranih ulagača rešava nadležni sud u Republici, ako nije predviđeno da takve sporove rešava domaća ili strana arbitraža u skladu sa međunarodnim konvencijama.

Ako je Vlada Republike Crne Gore ugovorna strana, na sporove koji nastanu po osnovu stranih ulaganja, do potpisivanja Konvencije međunarodnog centra za rješavanje investicionih sporova (ICSID Konvencija), primjenjivaće se dodatna pravila ICSID Konvencije za zemlje koje nijesu potpisnice ICSID Konvencije od strane domaće ili strane arbitraže.

Ako su ugovorne strane domaća i strana pravna i fizička lica, na sporove koji nastanu po osnovu stranih ulaganja primjenjivaće se pravila o arbitraži Komisije Ujedinjenih nacija za međunarodno trgovačko pravo (UNICITRAL) od strane domaće i strane arbitraže.

Svaka dosuđena naknada za prouzrokovanu štetu u sporovima nastalim po osnovu stranih ulaganja biće pravno obavezujuća, neosporiva i izvršiva pred nadležnim tribunalom.

3.2.3 Radni Odnosi

Oblast Radnih Odnosa regulisana je Crnogorskom Zakonom o Radu, Opštim Kolektivnim Ugovorom, Posebnim Kolektivnim Ugovorom, pojedinačnim ugovorima o radu kao i Ustavnom Poveljom i Ustavom Crne Gore.

Ustavne i Zakonske Odredbe

Ustavom Crne Gore zaposlenima su zagantovana određena prava:

- Zaposleni imaju pravo na odgovarajuću zaradu;
- Zaposleni imaju pravo na ograničeno radno vreme i plaćeni odmor;
- Zaposleni imaju pravo na zaštitu na radu;
- Omladina, žene i invalidi uživaju posebnu zaštitu na radu;
- Zaposleni imaju pravo na štrajk radi zaštite svojih profesionalnih i ekonomskih interesa

Zakonom o Radu previđeno je da svaki zaposleni ima pravo na garantovanu zaradu u visini najniže cene rada, koja se utvrđuje u zavisnosti od potreba zaposlenog i njegove porodice, opšteg nivoa zaradu u Republici, troškova života, ekonomskih faktora i nivoa produktivnosti. Iznos najniže cene rada utvrđuje se na način i po postupku utvrđenim opštim kolektivnim ugovorom.

Zakonom su regulisani nivo obavezne zaštite na radu i uslovi za uspostavljanje sigurnog okruženja na random mestu kao i kazne za ne poštovanje ovih odredbi. Zakon o radu propisuje i proceduru i uslove za smanjenje broja zaposlenih u skladu sa Programom uvođenja tehnoloških, ekonomskih i restrukturalnih promena, kao i prava zaposlenih koji su proglašeni viškom. Po crnogorskom zakonu zaposlenom prestaje radni odnos kad navršši 65 godina života i najmanje 15 godine staža osiguranja.

Radnički Sindikati

Rad radničkih sindikata regulisan je Zakonom o Radu i Opštim kolektivnim ugovorom

Kolektivni Ugovori o Radu

Određeni elementi prava o radu zakonom su delegirani na takve ugovore između radničkih sindikata i poslodavaca.

U Republici postoje tri vrste kolektivnih ugovora. Bitno je razumeti njihov poredak: Opšti kolektivni ugovor se zaključuje između radničkih sindikata i predstavnika udruženja poslodavaca na nacionalnom nivou; Posebni (Granski) kolektivni ugovor se zaključuje između radničkih sindikata i predstavnika udruženja poslodavaca na granskoj osnovi; Pojedinačni kolektivni

ugovor (npr. Kolektivni ugovor Telekoma Crne Gore) se zaključuje između radničkog sindikata i rukovodstva svakog preduzeća.

Kolektivnim ugovorom zaposlenima se ne mogu dati manja prava i lošiji uslovi za rad od prava i uslova zagaranovanih Zakonom o radu.

Pojedinačni kolektivni ugovor zaključen je 02.06.2004. godine i bliže reguliše uređenje prava, obaveza i odgovornosti zaposlenih i poslodavca na osnovu Ugovora o radu i uređuje njihove međusobne odnose (način i uslove zaključivanja ugovora o radu, preciziranje odredbi u vezi radnog vremena i godišnjih odmora, zarade i nagrada, obrazovanje Saveta zaposlenih, preciziranje postupka utvrđivanja zaposlenih za čijim je radom prestala potreba, pravo na štrajk, uslove za rad sindikata i sl.)

Prestanak potrebe za radom zaposlenih

Poslodavac može otkazati ugovor o radu zaposlenom u slučajevima propisanim Zakonom o radu i Kolektivnim ugovorom kod poslodavca.

U skladu sa Programom uvođenja tehnoloških, ekonomskih i restrukturalnih promjena, poslodavac je dužan da donese program ostvarivanja prava zaposlenih za čijim je radom prestala potreba. Poslodavac je dužan da u roku od mjesec dana od donošenje programa obavijesti sindikat i Zavod za zapošljavanje.

Poslodavac je dužan da najmanje tri mjeseca prije prestanka radnog odnosa, odnosno prestanka ugovora o radu, obavijesti Zavod za zapošljavanje, sindikat i zaposlene za čijim je radom prestala potreba.

Prilikom utvrđivanja viška zaposlenih za čijim je radom prestala potreba, poslodavac cijeni kvalitet obavljanja posla i doprinos zaposlenog u radu. Kolektivnim ugovorom (kod poslodavca) propisani su kriterijumi za slučaj utvrđivanja viška zaposlenih kada zaposleni ostvaruju jednak doprinos u radu.

Zaposlenom koji je proglašen viškom, a nije mu obezbijedjeno nijedno od prava predviđenih programom, poslodavac je dužan da isplati otpremninu najmanje u visini 6 prosječnih zarada u Republici.

Kolektivni doprinosi za zaposlene

Opštim kolektivnim ugovorom, poslodavac je obavezan da kolektivno osigura svoje zaposlene od posledica nesrećnog slučaja na poslu i van posla i rizika smrti usled bolesti u iznosu koji utvrde sindikati i poslodavac.

Penzioni plan

Crnogorski zakon ne predviđa penzioni plan kao takav, već propisuje obavezni program socijalnog osiguranja, koji se sastoji od Penzionog i invalidskog osiguranja, Zdravstvenog osiguranja i Osiguranja za nezaposlene. Preciznije, ne postoji plan za opcije kupovine akcija, plan privatnog zdravstva, privatni penzioni plan, plan kolektivnog životnog ili invalidskog osiguranja ili bilo koji drugi plan u kojem zaposleni, rukovodioci ili službenici mogu učestvovati. Poslodavac je obavezan da svojim zaposlenima uplaćuje u fond za socijalno osiguranje svakog

meseca po isplati plate iznos izražen u visini određenog procenta sume koju zaposleni zarađuje. Poslodavac može svojevrijedno obezbediti privatno Peziona i invalidsko osiguranje kao i Zdravstveno Osiguranje za svoje zaposlene, preko Osiguravajućeg zavoda i zdravstvenih institucija.

3.2.4 Korporativni pravni okvir

Do 2002.godine Crna Gora nije imala svoje zakone koji su direkto uređivali formiranje preduzeća, upravljanje, održavanje i ostala korporativno-trgovinska pitanja bitna za privredna društva u Crnoj Gori, te je Federalni Zakon o Preduzećima bio jedini Zakon. U 2002.godini donet je crnogorski Zakon o Privrednim Društvima u cilju uređivanja odnosa privrednih društava u Republici. Tekođe je i Registar svih preduzeća u Crnoj Gori premešten u Centralni Registar Privrednog suda u Podgorici.

Oblici obavljanja privrednih delatnosti su privredna društva i drugi oblici određeni ovim zakonom: Preduzetnik; Ortačko Društvo("OD"); Komanditno Društvo("KD"); Akcionarsko Društvo("AD"); Društvo sa Ograničenom Odgovornošću("DOO"); i delovi stranih društava.

U svetlu svrhe ovog izveštaja, pregled pravnog okvira u vezi sa privrednim društvima, u ovom delu, će se u celosti usresrediti na akcionarska društva.

Akcionarsko Društvo je društvo fizičkih i pravnih lica koje se osniva u cilju obavljanja privredne delatnosti, a čiji je capital podeljen na akcije. Akcionarsko Društvo je pravno lice koje je svojom imovinom i obavezama potpuno odvojeno od akcionara. Akcionarsko Društvo odgovara za svoje obaveze celokupnom svojom imovinom. Akcionari nisu svojom imovinom odgovorni za obaveze društva. Akcionarsko Društvo se može osnovati na određeno ili neodređeno vreme. Akcionarsko Društvo prestaje da postoji u skladu sa odredbama ovog zakona. Sedište Akcionarskog Društva je mesto u kome društvo obavlja privrednu delatnost. U slučaju da se privredna delatnost obavlja u više mesta, sedištem se smatra sedište uprave. Minimalni osnovni kapital Akcionarskog Društva je EUR 25.000. Osnivači su dužni da osnivački kapital uplate u iznosu od najmanje EUR 25.000, u novcu. Akcionarsko Društvo ne može dati akcije u zamenu za budući rad ili usluge fizičkog ili pravnog lica.

Akcionarsko društvo će steći status pravnog lica na datum upisa u Centralni Registar Privrednog Suda (CRPS). Dokaz o upisu je sertifikat registracije. CRPS će objaviti podatke o imenu i sedištu društva, imenima članova upravnih organa, imenu izvršnog direktora, imenu sekretara društva, imenu revizora i datumu potpisivanja ugovora o osnivanju, usvajanja statute i registracije u "Službenom Listu RCG".

3.2.5 Nezavisni Revizor Društva

Akcionarska Društva su obavezna da izaberu ovlašćenog nezavisnog revizora Društva. Revizora bira Skupština akcionara, na rok utvrđen statutom, koji ne može biti duži od jedne godine. Akcionari koji poseduju najmanje 1/10 akcionarskog kapitala imaju pravo predlaganja kandidata za revizora društva. Revizor je dužan da izvrši reviziju godišnjih finansijskih izveštaja Društva u skladu sa međunarodnim računovodstvenim standardima i da o toj reviziji podnese izveštaj skupštini akcionara. Izvod iz izveštaja revizora pročitace se na godišnjoj Skupštini akcionara i

biće dostupan za uvid svim akcionarima na toj skupštini. Revizor ima pravo uvida u sve poslovne knjige društva u ugovoreno vreme i ima pravo da zahteva od članova Odbora Direktora i menadžmenta Društva da bude upoznat sa svim podacima i objašnjenjima o kojima oni imaju saznanje ili ih mogu pribaviti, a koji su mu potrebni da sačini izveštaj.

3.2.6 Svojinska Prava

Svojinska prava su u Crnoj Gori i dalje većinom regulisana starim Federalnim Zakonom o Osnovama Svojinskopravnih Odnosa. Crnogorski Zakon o Prometu Nepokretnosti uređuje promet nepokretne imovine dok su procedure registracije / upisa prava na nepokretnostima propisane Zakonom o Državnom Premjeru, Katastru i Upisima Prava na Nepokretnostima.

Prava Stranih Lica na Nepokretnostima

Strana fizička i pravna lica koja obavljaju delatnost u Republici mogu, pod uslovima uzajamnosti, sticati pravo svojine na nepokretnostima na teritoriji Republike. Vlasništvo na određenoj nepokretnosti stiče se kada se pravna transakcija prenosa te nepokretnosti registruje upisom u odgovarajuće zemljišne knjige.

Pravo Pristupa

Na određenom zemljištu na teritoriji Crne Gore postoje razni tipovi neregistrovanih prava pristupa uključujući prava prolaza i službenosti preko pojedinačnih parcela, spojenih poseda i vodenih površina u korist Društva (u svojstvu pružanja javnih usluga od javnog interesa). Zakon takođe dozvoljava pravo službenosti vlasniku određene nepokretnosti (npr. Društvu) kako bi pristupio toj nepokretnosti prelaskom preko poseda u vlasništvu drugih lica.

Javni Posed

Nepokretnosti i druga svojina koju koriste Vladini organi i organizacije, Državna Zajednica ili RCG kao i lokalne vlasti i organizacije koje vrše javne delatnosti mogu biti u vlasništvu države, tako da status i prava tih organa i organizacija u pogledu upotrebe državne nepokretne svojine regulisu Statuti tih organa i organizacija. Takođe neke nepokretnosti u javnom posedu kao i opštinska gradilišta mogu biti u privatnom i drugim vidovima svojine, u skladu sa zakonom.

Davanja koncesija za nepokretnosti u javnom posedu

Davanje koncesija za nepokretnosti u javnom posedu je regulisano Zakonom o Učešću Privatnog Sektora u Vršanju Javnih Usluga. Pored koncesija ovim zakonom su regulisani I lizing I BOT aranžmani. Koncesija je ugovor koji se pod licencom nudi privatnom investitoru i/ili operatoru za pravilno iskopavanje ili eksploataciju prirodnih resursa ili sirovina i to na određeni vremenski rok; takav aranžman može uključivati ulaganje ili saniranje od strane privatnog sektora; shodno ugovoru prema kome javna ustanova Republike Crne Gore prenese deo prava domaćem ili stranom preduzeću ili kompaniji koja potom posluje u skladu sa uslovima ugovora i zauzvrat obezbeđuje prihode Vladi Republike Crne Gore ili lokalnoj samoupravi, po jedinici koja je izvađena ili eksploatisana.

Koncesije se mogu dati, između ostalog, gde: se prirodni resorsi ne eksploatišu na odgovarajući način; se iz istog mogu stvoriti prihodi; su neophodna značajna privatna finansijska ili tehnička ulaganja.

Trajanje koncesije preći period od 30 godina sa specijalnim produženjem perioda trajanja gde je neophodno da bi se povratila investicija i u skladu sa Ugovorom o koncesiji.

Procedura za davanje koncesija podrazumeva prekvalifikaciju, selekciju investitora, ponude ovlašćenih investitora, otvaranje ponuda, vrednovanje ponuda i odobravanje ugovora o koncesiji.

4 TELEKOM CRNE GORE

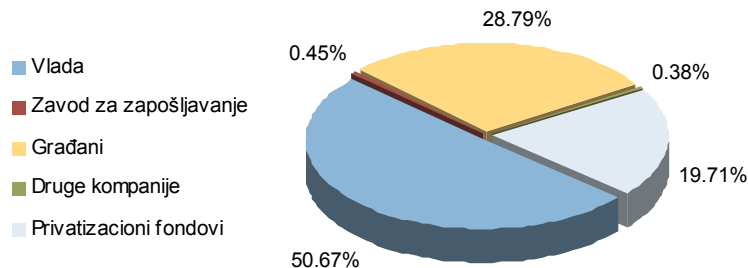
4.1 Istorija i vlasnička struktura

Telekom Crna Gora A.D. Podgorica (Telekom Crne Gore) je osnovan i registrovan u Privrednom sudu u Podgorici na dan 31.12.1998. Nastao je u procesu podele državnog preduzeća JP PTT Crna Gora (Javno Preduzeće Pošta, Telegraf i Telekomunikacije Republike Crne Gore) na dve odvojene kompanije: PTT Crna Gora i Telekom Crne Gore. Telekom Crne Gore je pravni naslednik JP PTT Crna Gora u svim oblastima telekomunikacionih aktivnosti.

Nakon završetka procesa Masovne Vaučerske Privatizacije u 2002. godini, 51% kapitala je ostao u državnom vlasništvu dok je 49% u privatnom vlasništvu. Masovna Vaučerska Privatizacija je omogućila građanima Republike Crne Gore da svoje vaučere, na koje su imali pravo svi punoletni građani koji u Crnoj Gori imaju boravište duže od godinu dana, zamene prema svojoj slobodnoj volji za akcije onih preduzeća koja su određena na posebnom spisku ili za akcije privatizacionih fondova. Najveće interesovanje je vladalo upravo za upis akcija Telekoma Crne Gore.

Trenutna vlasnička struktura Telekoma Crne Gore je prikazana u daljem tekstu:

Grafikon 3: Vlasnička struktura Telekoma Crne Gore

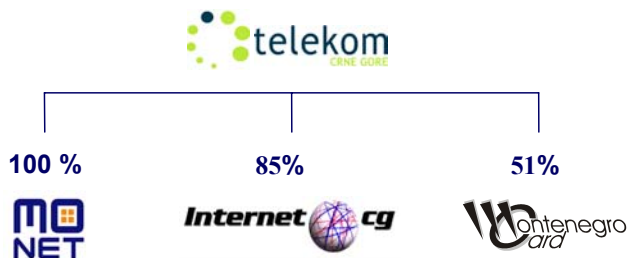


Izvor: Podaci preduzeća

Zavisna preduzeća

Kako je prikazano dalje u tekstu, Telekom Crne Gore ima tri zavisna preduzeća u većinskom vlasništvu, koja čine Telekom Grupu Crne Gore:

Grafikon 4: Telekom Grupa



Izvor: Podaci preduzeća

- **Monet d.o.o.** je drugi GSM mobilni operater u Crnoj Gori, koji je počeo sa poslovanjem u julu 2000, 100% u vlasništvu Telekoma Crne Gore,
- **Internet Crne Gore d.o.o.** je prvi internet provajder u Crnoj Gori, koji posluje od 1997. godne, 85% u vlasništvu Telekoma Crne Gore,
- **Montenegro Card d.o.o.** je zajedničko ulaganje (joint venture) između Telekoma Crne Gore i grčke kompanije Hellascom, koje se bavi javnim telefonskim govornicama u Crnoj Gori, sa 51% vlasništva Telekoma Crne Gore.

Telekoma Crne Gore takodje ima i manjinsko učešće od 20% u kapitalu PTT Standard d.o.o. Podgorica.

Radio-difuzni centar se izdvojio iz Telekoma Crne Gore i formiran je kao novo pravno lice od 1. decembra 2003. Trenutno je u toku postupak prenosa udela sa Telekoma Crne Gore na Vladu Republike Crne Gore.

Sedište Kompanije Telekom Crne Gore se nalazi u Podgorici, Republika Crna Gora, Braće Zlatičanina 2.

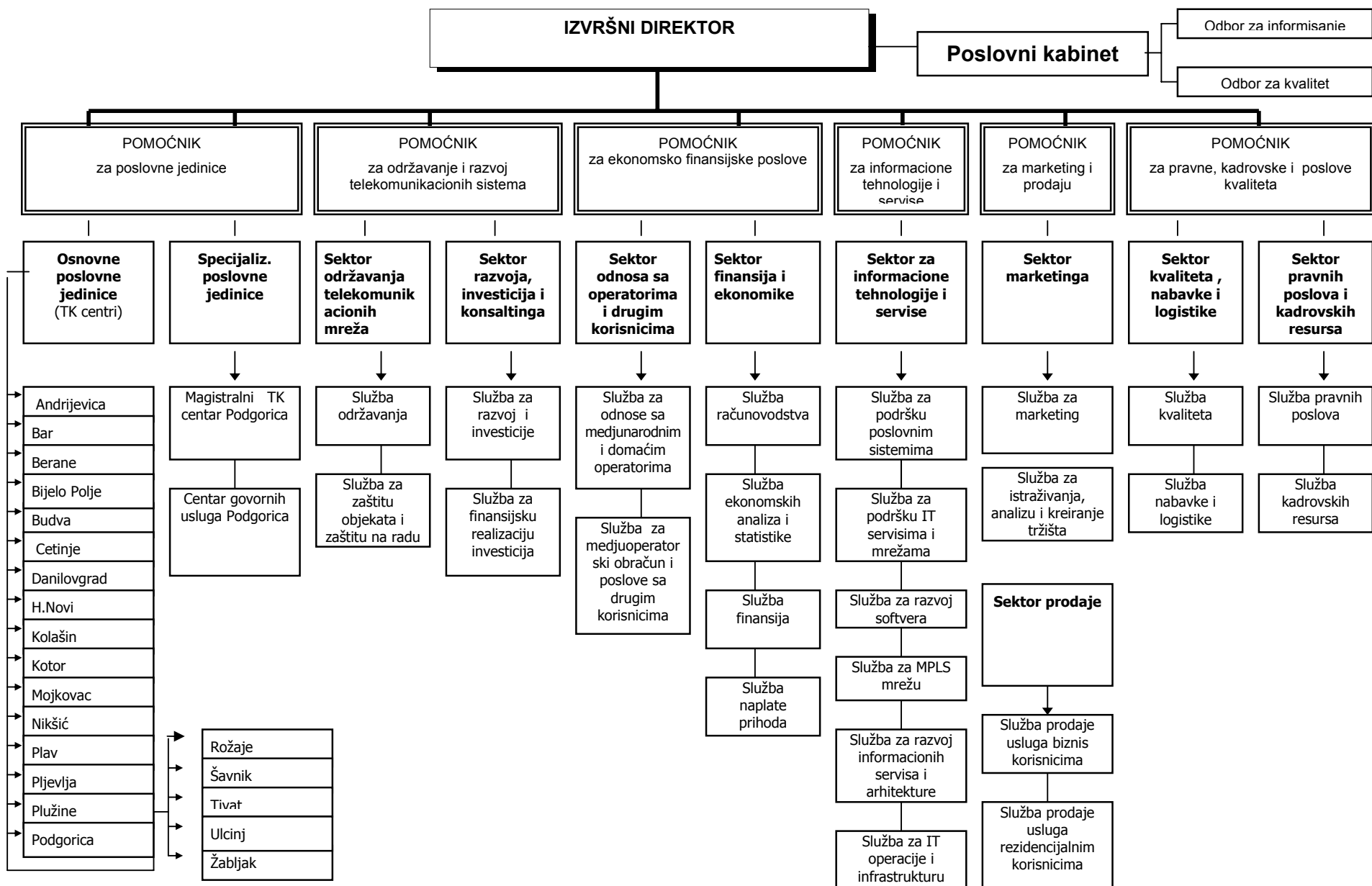
4.2 Organizaciona struktura

Kompanija obavlja svoju osnovnu delatnost preko 21 Telekomunikacionog centra, organizovanih prema geografskom principu i 2 specijalizovane poslovne jedinice: 1) Magistralni Telekomunikacioni centar i 2) Centar govornih usluga, Podgorica.

Zajedničke poslovne funkcije se obavljaju preko sledećih sektora:

- Sektor održavanja telekomunikacionih mreža
- Sektor razvoja, investicija i konsaltinga
- Sektor odnosa sa operatorima i drugim korisnicima
- Sektor finansija i ekonomike
- Sektor informacionih sistema
- Sektor kvaliteta, marketinga i logistike
- Sektor pravnih poslova i kadrovskih resursa

Organizaciona šema je prikazana u daljem tekstu:



Trenutna organizaciona struktura nije odgovarajuća za buduću strategiju razvoja Kompanije i neizbežnu preorijentaciju sa monopolskog na tržišno orijentisano poslovanje. Usled toga, menadžment Kompanije planira da izvrši reorganizaciju postojeće 21 poslovne jedinice – telekomunikaciona centra organizovanih po geografskom principu, na Telekomunikacione centre ili zone zasnovane na potrebama tržišta, odnosno, poslovne jedinice bi trebalo da imaju veću odgovornost u sistemu održavanja, prodaje i brige o korisnicima.

Posebna pažnja će biti posvećena jačanju i organizaciji odeljenja marketinga i prodaje, u cilju razvijanja organizacije koja je više orijentisana ka korisnicima i sa akcentom na marketing i promociju novih tehnologija i servisa. Takođe, odeljenje informacionih tehnologija će morati da bude reorganizovano u skladu sa zahtevima uvedenog SAP sistema i novog billing sistema. Takođe, Kompanija je u procesu formiranja odeljenja interne revizije.

4.3 Korporativno upravljanje

Korporativno upravljanje Kompanijom sprovode sledeći organi:

- Skupština,
- Odbor direktora,

Izvršni direktor i Sekretar društva obavezno se biraju u svakom akcionarskom društvu i obavljaju poslove koje im poveru gore navedeni organi.

4.3.1 Skupština

Skupština je najviši organ društva. Sve odluke drugih organa moraju biti u skladu sa Statutom i odlukama skupštine.

Skupštinu čine svi akcionari koji poseduju akcije sa pravom glasa TELEKOM CRNE GORE a.d. ili njihovi punomoćnici.

Redovna Skupština se saziva jednom godišnje, u roku od tri meseca od završetka finansijske godine. Sve ostale Skupštine su vanredne Skupštine. Sednicu skupštine saziva se na zahtjev Odbora direktora, a akcionari koji poseduju najmanje 10% akcija sa prvom glasa mogu sazvati sednicu skupštine.

Sazivanje Skupštine vrši se javnim obaveštavanjem akcionara u najmanje jednom dnevnom listu koji se izdaje u Republici Crnoj Gori, i to dva puta najkasnije 30 dana pre održavanja sednice Skupštine. Izuzetno, u slučaju sazivanja ponovne vanredne sednice Skupštine koja je otkazana zbog nedostatka kvoruma, akcionari se obaveštavaju najkasnije 10 dana pre održavanja sednice Skupštine.

Skupština može donositi odluke iz svoje nadležnosti kada su prisutni akcionari, ili njihovi punomoćnici, koji posjeduju najmanje 50 % akcija sa prvom glasa, osim ako se zakonom ili Statutom ne zahteva drugačiji kvorum. Tako je Statutom propisano da o povećanju akcijskog kapitala, o smanjenju akcijskog kapitala, podjeli, pripajanju, spajanju ili pretvaranju u drugi pravni oblik društva, Skupština odlučuje i donosi odluke za koje moraju glasati akcionari ili njihovi punomoćnici koji posjeduju 2/3 od ukupnog broja akcija.

4.3.2 Odbor Direktora

Odbor direktora je organ upravljanja i rukovođenja Kompanijam. Odbor direktora ima 7 članova koje bira Skupština iz redova akcionara, zaposlenih u Društvu ili van društva, a pravo predlaganja kandidata za člana imaju akcionari koji poseduju 1/10 akcija sa pravom glasa. Članovi Odbora direktora biraju se na mandatni period od pet godina, a broj mandata za pojedinog člana Odbora direktora nije ograničen. Odbor direktora je organ upravljanja i rukovođenja Društva, čije odluke izvršavaju i Izvršni direktor i Sekretar Društva. Određene poslove iz svog delokruga Odbor direktora može poveriti pojedinim članovima Odbora ili Izvršnom direktoru Društva. Poverena ovlašćenja Odbor direktora može opozvati u svako doba. Član Odbora direktora i Izvršni direktor je obavezan da u roku koji mu utvrdi Odbor direktora podnese ovom organu izveštaj o obavljanju poverenih poslova. Odbor direktora odlučuje ako je prisutno više od polovine članova, a donosi odluke većinom glasova svih svojih članova. U slučaju jednake podela glasova, glas predsednika je odlučujući.

Tabela 11: Članovi Odbora direktora

Ime i prezime	Sadašnja pozicija
Oleg Obradovic, Predsednik	Predsednik Odbora direktora Telekom Crne Gore
Darko Uskokovic, Član	Ministar ekonomije u Vladi Crne Gore
Radomir Lakovic, Član	Profesor na Elektro-tehničkom fakultetu u Podgorici
Milka Ljumovic, Član	Izvršni direktor Crnogorske Komercijalne banka a.d.
Ana Radonjic, Član	Direktor pravne službe Telekom Crne Gore
Aleksandar Radulovic, Član	Direktor Montex-elektronika
Veselin Popovic, Član	Direktor Pošta Crne Gore

Izvor: Telekom Montenegro

4.3.3 Izvršni direktor

Izvršni direktor, vrši poslove u skladu sa ovlašćenjima utvrdjenim Statutom društva, kao i poslove koji su mu povereni od strane Odbora direktora i ovlašćen je da određene poslove iz svog delokruga može prenijeti na članove menadžmenta Društva. Izvršni direktor Društva dužan je da izvršava naloge Odbora direktora i sprovodi njegove odluke, koje se odnose na poslovanje Društva.

Izvršnog direktora imenuje i razrešava Odbor direktora na period od pet godina, uz mogućnost ponovnog imenovanja. Prava, obaveze i odgovornosti Izvršnog direktora utvrđuju se ugovorom, koji se zaključuje sa Odborom direktora.

Funkciju Izvršnog direktora u Telekomu Crne Gore trenutno obavlja Mr Milan Perović.

4.3.4 Sekretar Društva

Sekretar Društva vrši poslove utvrđene zakonom i Statutom. Pritom može biti, od strane Odbora direktora ili Izvršnog Direktora, ovlašćen za zaključivanje ugovora koji su u vezi sa obavljanjem

administrativnih poslova za koje je odgovoran. Sekretara Društva imenuje Odbor direktora na period od pet godina, uz mogućnost ponovnog imenovanja.

Funkciju Sekretara Društva trenutno obavlja gospođica Ratka Strugar.

4.3.5 Zastupanje Kompanije

Društvo zastupaju pojedinačno Predsjednik Odbora direktora i Izvršni direktor, svaki u granicama svojih ovlašćenja, utvrdjenih ovim Statutom i odlukom Odbora direktora. Odbor direktora, na predlog Predsjednika Odbora direktora ili Izvršnog direktora, može dati ovlašćenje za zastupanje članu Odbora direktora ili Sekretaru Društva. Predsjednik Odbora direktora i Izvršni direktor, u granicama svojih ovlašćenja, mogu dati pisano punomoćje za zastupanje. Punomoćje može biti opšte ili ograničeno na određeni posao ili vrstu poslova. Društvo se potpisuje tako što lice ovlašćeno na zastupanje, uz naziv Društva, dodaje svoj potpis i naznačava zastupničko svojstvo. Na sve potpise stavlja se pečat društva. Odlukom Odbora direktora utvrđuje se potreba kolektivnog potpisivanja, odnosno slučajevi kada su neophodna dva potpisa.

4.4 Kadrovi

4.4.1 Menadžment

Trenutni članovi menadžmenta Telekoma Crne Gore su prikazani u narednoj tabeli. Detalji o biografijama članova menadžmenta se nalaze u Prilog I-1 ovog Memoranduma.

Tabela 12: Top menadžment Telekoma Crne Gore

Ime	Pozicija
Milan Perović	Izvršni direktor
Aleksandar Belević	Finansijski direktor
Ana Radonjić	Direktor pravne službe
Aleksandar Mijač	Tehnički direktor
Saša Leković	IT Direktor
Željko Mirotić	Tehnički direktor za održavanje

Izvor: Telekom Crne Gore

4.4.2 Zaposleni

Telekom Crne Gore je imao 1.173 zaposlena na dan 31.12.2003. godine. Struktura zaposlenih je prikazana u daljem tekstu:

Tabela 13: Kvalifikaciona struktura zaposlenih, 31.decembar 2003

Kvalifikacija	Broj zaposlenih	% od ukupno zaposlenih
VSS	262	22.3%
VŠS	121	10.3%
VKV	148	12.6%
SSS	446	38.0%
KV	137	11.7%
PKV	48	4.1%
NKV	11	0.9%
Ukupno	1,173	100%

Izvor: Telekom Crne Gore

Tabela 14: Struktura zaposlenih prema random stažu, 31. decembar 2003

Godine staža	Broj zaposlenih	% od ukupno zaposlenih
Do 10 godina	273	23.3%
10-20	338	28.8%
20-30	416	35.5%
preko 30 godina	146	12.4%
Total	1,173	100%

Izvor: Telekom Crne Gore

Ukupan broj zaposlenih je smanjen za 175 u odnosu na 2002. godinu, u najvećem delu usled izdvajanja Radio-difuznog centra iz Telekoma Crna Gora, koje je formirano kao nezavisno

društvo, te je tada 97 zaposlenih prešlo u novo društvo. Takođe, 60 zaposlenih je prihvatilo program dobrovoljnog odlaska iz Kompanije uz naknadu od 24 prosečne mesečne zarade. Kompanija planira da primeni isti dobrovoljni model za rešavanje viška zaposlenih i u drugoj polovini 2004.

S druge strane, postoji nedostatak visoko stručno osposobljenih kadrova, posebno u oblastima Informacionih tehnologija i prodaje servisa. Kompanija planira da zaposli određeni broj mladih stručnih kadrova sa univerzitetskim obrazovanjem i da obezbedi obuku za njih, kako bi se odgovorilo na zahteve tržišta i pratio ubrzani razvoj modernih tehnologija.

4.4.3 Obuka

Kompanija posebnu pažnju posvećuje obučavanju zaposlenih i obezbedjuje obuku iz različitih oblasti u cilju praćenja tehnološkog usavršavanja i modernizacije Kompanije. Obuka iz tehničkih oblasti se organizuje u cilju savladavanja nove tehnološki napredne opreme. Isporučiocima opreme obezbedjuju podršku i organizuju seminare za tehnički kadar (Ericsson za svoju opremu, CISCO Systems za MIPne, Kroni – Beograd za optičke instrumente itd.) Takođe se organizuju kursevi engleskog jezika i rada sa novo implementiranim finansijskim softverom SAP-om. Takođe, odgovarajuća obuka se organizuje i za zaposlene u oblasti prodaje servisa.

4.4.4 Sistem nagrađivanja

Tabela 15: Zarade zaposlenih u periodu 2001 – June 2004: u EUR

	2001	2002	2003	Jan – Jun 2004
Neto zarade	4,646,784	6,800,288	8,369,346	3,752,676
Bruto zarade	9,411,367	14,027,768	16,693,381	7,702,889
Prosečan broj zaposlenih	1,294	1,323	1,330	1,166
Prosečna neto zarada po zaposlenom	285.76	416.99	510.74	517.75

Izvor: Telekom Crne Gore

Neto zarade u prethodnih nekoliko godina prate uzlazni trend, u skladu sa povećanjem obima aktivnosti i rastom prihoda, kao i usled promene računovodstvenih politika vezanih za obračun zarada.

4.4.5 Stambena politika

Telekom Crne Gore vodi računa o rešavanju stambenih problema svojih zaposlenih i pripremio je program rešavanja tih problema za period od narednih 5 godina, postavljajući osnovne principe stambene politike koja se primenjuje počevši od avgusta 2003. Rešenje je nadjeno u stambenim kreditima, odnosno Telekom Crne Gore snosi određeni deo troškova kredita (kamate) u dogovoru sa bankom, te se zaposlenima Telekoma Crne Gore obezbedjuju povoljniji uslovi kredita. Na ovaj način se zaposlenima obezbedjuju niže kamatne stope. Na osnovu programa o rešavanju stambenih problema zaposlenih, Telekom Crne Gore je predvideo da izdvoji 5 miliona EUR za rešavanje ovih pitanja u periodu od 5 godina počevši od 2003. Tokom 2003. godine, Telekom Crne Gore je izdvojio 1.2 miliona EUR iz sopstvenih sredstava u ove svrhe.

4.5 Poslovne aktivnosti

Poslovne aktivnosti kompanije čine održavanje i eksploatacija telekomunikacionog sistema na teritoriji Republike Crne Gore, razvoj telekomunikacionih tehnologija i pružanje usluga krajnjim korisnicima.

4.5.1 Usluge

Telekom Crne Gore pruža sledeće usluge:

1. Usluge fiksne telefonije: domaće dolazne i odlazne pozive, međunarodne dolazne i odlazne pozive uključujući: a) rutiranje međunarodnog saobraćaja i b) direktan međunarodni saobraćaj.
2. Neke od dodatnih usluga fiksne telefonije su:
 - Predstavljanje identifikacije pozivajućeg korisnika – ova usluga sprečava pojavljivanje broja pozivajućeg korisnika na ekranu pozvanog korisnika,
 - Poziv bez biranja – direktno pozivanje željenog broja se vrši nakon 5 sekundi,
 - Preusmeravanje poziva – omogućava korisnicima da dolazni poziv preusmere na broj telefona na kojem će biti dostupni,
 - Poziv na čekanju – dok korisnik razgovara telefonom, diskretnim tonom dobija obaveštenje da treća strana želi da stupi u kontakt s njim,
 - Konferencijski poziv – ova usluga omogućava korisniku da uspostavi vezu sa još jednim korisnikom dok je razgovor sa jednim korisnikom već u toku,
 - Preusmeravanje svih poziva bez zvonjenja – akviriranjem ove usluge svi dolazni pozivi se preusmeravaju na telefonsku sekretaricu koja informiše pozivajuće korisnike da pozvani korisnik ne želi da ga uznemiravaju,

Pored ovih usluga, Kompanija planira uvođenje "call listing" usluge koja će poboljšati kvalitet ponudjenih usluga i lojalnost korisnika.

Dodatne usluge su u ponudu usluga koje nudi Telekom Crne Gore uključene od februara 2002 godine. Međutim, interesovanje za ove usluge je prosečno.

Dodatne ISDN-BA usluge su uključene u cenu ISDN paketa.

3. *ISDN* (Integrated Service Digital Network) je idealno rešenje za domaćinstva koja imaju potrebu za "još jednom linijom", kao i za poslovne korisnike koji žele brzu i pouzdanu vezu. Telekom Crne Gore je 2001 godine uveo ISDN a 2003 godine lansirao obimnu promotivnu kampanju za popularizaciju ISDN-a koja za posledice ima stalan porast broja korisnika ISDN-a.
4. *Govorni automati* Telekoma Crne Gore su interaktivni digitalni govorni automati koji se mogu povezati na različite vrste centrala (lokalnu, tranzitnu, međunarodnu). Glavna namena govornih automata je pružanje reznih vrsta usluga vezanih za audio tekst. Različita obaveštenja i poruke informativnog, edukativnog ili zabavnog sadržaja se mogu

emitovati pomoću govornih automata. Telekom Crne Gore pruža drugim preduzećima za pružanje usluga mogućnost iznajmljivanja Telekomovih govornih automata. Pozivni brojevi za ove usluge su 044 i 045 na čitavoj teritoriji Crne Gore.

5. *IP VPN – Internet Protokol Virtuelne Privatne Mreže*
6. *Globalni pristup internetu*
7. *Prenos podataka* - Telekom Crne Gore pruža usluge prenosa podataka preko sistema JUPAK (mreža za prenos podataka) kao i preko iznajmljenih kapaciteta.

JUPAK obezbeđuje umrežavanje računara sa brzinom prenosa do 64kbit/s. Čvorovi mreže nalaze se u svim crnogorskim opštinama a postoji konekcija i u Beogradu, što znači da je moguće umrežavanje sa računarima koji se nalaze van teritorije Crne Gore. Planirana je zamena JUPAK sistema naprednijom multiservisnom mrežom (MIPnet) koja će biti puštena u rad u bliskoj budućnosti.

Iznajmljeni kapaciteti obuhvataju iznajmljene linije i iznajmljene linkove.

Iznajmljene linije se koriste za prenos podataka, govora, teksta, slika i sl. Za te usluge Telekom Crne Gore klijentima nudi modernu digitalnu mrežu brzine protoka nx64 kbit/s. Osnovna funkcija mreže digitalnih kanala je digitalno povezivanje poslovnih korisnika i u okviru telekomunikacione mreže i sa evropskim operaterima. Mreža obezbeđuje analogno/ digitalne veze brzine od 64 kbit/s do 2 Mbit/s. Mreža se sastoji od 17 čvorova: Podgorica, Bar, Ulcinj, Budva, Herceg Novi, Kotor, Tivat, Cetinje, Danilovgrad, Nikšić, Kolašin, Žabljak, Pljevlja, Bijelo Polje, Rožaje, Plav, Berane – povezanih na optički backbone Telekoma Crne Gore.

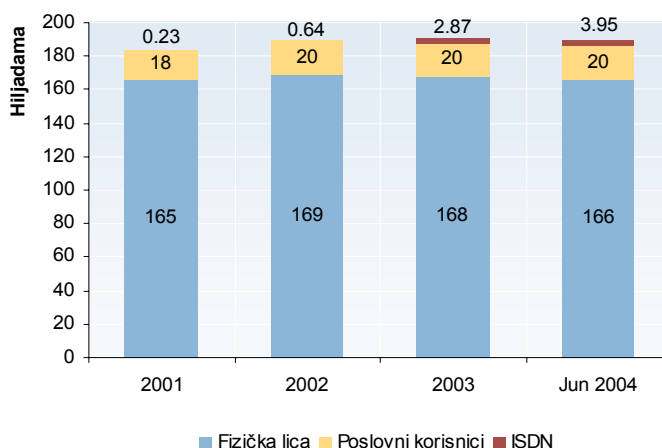
Iznajmljeni linkovi Telekom Crne Gore zainteresovanim korisnicima (operateri mobilne telefonije, vojska, policija) u zemlji kao i u susednim zemljama (operateri) iznajmljuje svoju infrastrukturu.

4.6 Pretplatnici

4.6.1 Fizička lica (građani)/Pravna lica (poslovni korisnici)

Kako je prikazano u narednom grafikonu, fizička lica čine oko 90% od ukupnog broja korisnika fiksne telefonije, dok poslovni korisnici učestvuju sa oko 10% u ukupnom broju.

Grafikon 5: Segmentacija korisnika u periodu 2001 – IIQ 2004



Izvor: Izveštaji o poslovanju Telekoma Crne Gore

Ukupan broj pretplatnika je u porastu, iako je broj priključaka fiksne telefonije privremeno zabeležio blagi pad kao rezultat zamene analognih priključaka digitalnim, tako da pretplatnici nisu mogli odmah biti priključeni na nove. Pored ovoga, sa porastom broja korisnika ISDN uređaja, neki od njih prestaju da koriste klasične telefonske linije. Usled napred navedenog došlo je do blagog smanjenja u stopi penetracije fiksne telefonije.

Tabela 16: Tržišna penetracija u fiksnoj telefoniji u periodu od 2001 – II Q2004:

	2001	2002	2003	II Q 2004
Broj stanovnika	657,233	660,051	667,000E	667,000E
Broj pretplatnika	183,209	189,865	190,885	190,007
Penetracija u %	27.9%	28.8%	28.6%	28.5%

Izvor: Izveštaji o poslovanju Telekoma Crne Gore

Stopa penetracije u fiksnoj telefoniji se nije značajnije menjala tokom prethodnih godina, što ukazuje da je u fiksnoj telefoniji dostignut određeni stepen saturacije.

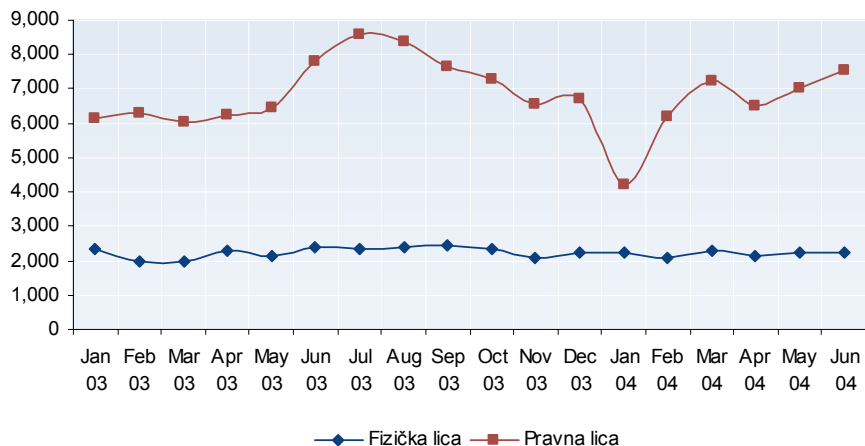
Tabela 17: Prosečan mesečni broj impulsa po pretplatniku 2002 – Jun 2004:

	2002	2003	Jan - Jun 2004*
Fizička lica	2,335	2,237	2,207
Poslovni pretplatnici	7,632	7,010	6,464

*Napomena: prvih 6 meseci 2004 ne uključuju godišnji špic (turističku sezonu)

Prosečan broj impulsa po pretplatniku prikazan po mesecima pokazuje da korisnici - fizička lica prate konstantan trend. Pad u januaru 2004 kod poslovnih korisnika je vezan za zvanične Božićne praznike u Crnoj Gori (nekoliko dana oko 7. januara). Usled blizine novogodišnjih praznika i povezivanja božićnih praznika sa vikendima, većina kompanija nije radila gotovo dve nedelje u januaru 2004.

Grafikon 6: Trend u prosečnom broju impulsa po fizičkim licima i poslovnim pretplatnicima, Jan 2003 – Jun 2004



Izvor: Telekom Crne Gore

Prosečan mesečni prihod po korisniku (ARPU) blago opada u proteklim godinama kako fizičkim licima tako i poslovnim korisnicima. Pad u impulsima se može pripisati povećanoj popularnosti mobilne telefonije. ARPU se računa na osnovu prihoda od telekomunikacionih usluga bez PDV-a, RTV pretplate i ostalih prihoda.

Tabela 18: Prosečan mesečni prihod po korisniku (ARPU) 2002 – II Q 2004:

	u EUR		
	2002	2003	II Q 2004*
Fizička lica	15.55	13.90	13.75
Pravna lica	85.70	63.35	59.88

Izvor: Telekom Crne Gore

4.6.2 Korisnici iznajmljenih kapaciteta

Telekom Crne Gore iznajmljuje svoje kapacitete korisnicima u zemlji kao što su: GSM operateri, druga pravna lica, vojska ili policija, kao i telekomunikacionim operaterima susednih zemalja. Tokom 2003. godine, glavni korisnici kapaciteta Telekoma Crne Gore su bile banke, Internet provajderi na Kosovu i Albaniji kao i Internet Crne Gore.

Broj korisnika iznajmljenih linija je u stalnom porastu. Na kraju 2003. godine Telekom Crne Gore je imao 133 iznajmljene linije, prema sledećem rasporedu:

- Lokalni vodovi – 45
- Medjumjesni vodovi – 82, od čega: analognih 22 i digitalnih 60.
- Medjunarodnih analognih vodova sa kapacitetom manjim od 64 kb/s – 6 (prvi put su iznajmljeni medjunarodni vodovi na relacijama Crna Gora – Hrvatska – Kosovo i Albanija).

4.6.3 Korisnici govornih automata (Voice machines)

Telekom Crne Gore iznajmljuje linije provajderima različitih usluga putem govornih automata, dok se prihodi raspodjeljuju na bazi ugovora sklopljenih sa provajderima. Putem govornih automata pružaju se usluge informativnog, edukativnog ili zabavnog karaktera (na primer: oglasi, sportski rezultati, vremenska prognoza, nagradne igre, muzika, recepti itd.). Postoje dva koda za govorne automate: 044 i 045. Većina impulsa ka govornim automatima se ostvari prema kodu 045 (oko 80%).

Korisnici koda 044 su izmedju ostalih: televizije MBC i Sky SAT, NLO company, Zire, Queen Austro, Utelcom, Radio Adriatik, Radinex i Gras, dok korisnici koda 045 uključuju: Phone Collect Partners, TV IN, Atel, Montenegrotrade, Link CGD itd.

4.6.4 Korisnici Telegrafa, JUPAK-a i TELEX-a

Telegraska mreža Crne Gore sastoji se od tranzitne automatske telegrafske centrale i dve finalne centrale, locirane u Podgorici.

JUPAK je komutirana mreža koja se koristi za prenos podataka i koja omogućava SVC (switched virtualna veza) ili PVC (stalna virtualna veza). JUPAK mreža obezbedjuje kompjutersko mrežno povezivanje brzinom do 64kbit/s. Čvorišta postoje u svim crnogorskim opštinama kao i uspostavljena veza sa Beogradom, što omogućava kompjutersko povezivanje van Crne Gore ili van zemlje.. Ukoliko korisnici nemaju komunikacionu opremu koja podržava X.25 protocol, mogu napraviti asinhronu konekciju korišćenjem internog PAD preko Atine. Takodje je moguće pristupiti JUPAK mreži preko dial-up veze. Ukupan kapacitet postojećeg sistema iznosi 590 portova od čega je u upotrebi 241 port.

U februaru 2004, JUPAK mreža je imala 201 korisnika, od kojih je većina locirana u Podgorici (53 korisnika).

Pregled korisnika JUPAK I TELEX mreže po gradovima u Crnoj Gori je prikazan u Prilog I 2 ovog Memoranduma.

4.7 Obim saobraćaja

Telekom Crne Gore beleži brz rast u obimu saobraćaja u bližoj prošlosti, kako u segmentu poslovnih korisnika (pravnih lica) tako i u segmentu građana (fizičkih lica), pri čemu u najvećem delu obimu saobraćaja doprinose crnogorski mobilni operateri.

Napominjemo da obim saobraćaja u impulsima, prikazan u tabelama i grafikonima u daljem tekstu, nije u potpunosti uporediv po godinama usled promena u tarifama u prethodnim periodima, s obzirom da se promene vrše putem povećanja broja impulsa u minuti tj skraćanjem pulsno intervala. Na ovaj način povećana je cena poziva prema Srbiji u avgustu 2003. godine. U 2004, Republika Srpska, Bosna i Hercegovina, je postala prva međunarodna zona i cena minuta je povećana u skladu sa tim. U februaru 2004, pulsni interval za dial/up pozive je skraćen sa 3 minuta na 2,5 minuta u jakom saobraćaju i sa 10 na 5 minuta u slabom saobraćaju.

Tarife su detaljnije prikazane u Poglavlju 4.10 ovog Memoranduma.

Saobraćaj u fiksnoj telefoniji je beležio rast do 2002. godine, i blago je opao u 2003. godini usled povećane upotrebe mobilnih telefona i pada u međunarodnom saobraćaju.

Tabela 19: Obim saobraćaja 2002-IIQ 2004: **u hiljadama impulsa**

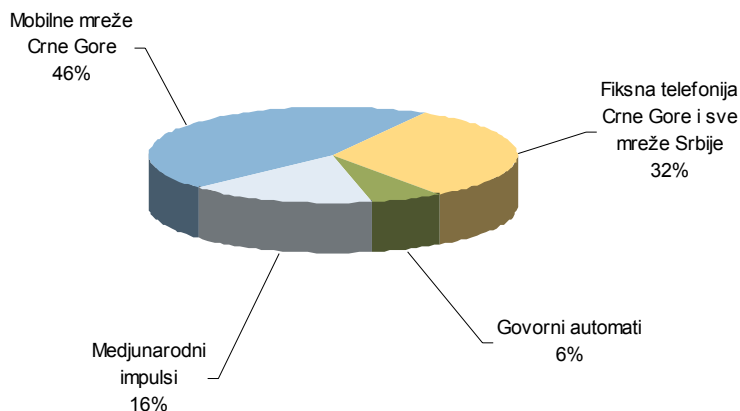
	2002	2003	II Q 2004*
Fizička lica	4,641,832	4,485,391	2,207,247
Poslovni korisnici	1,737,990	1,689,744	778,347
Ukupno	6,379,822	6,175,135	2,985,594

Izvor: Izveštaji o poslovanju Telekoma Crne Gore

*Napomena: Izvan godišnjeg vrha

Struktura odlaznog saobraćaja prema destinaciji tokom 2003. godine, prikazana je na narednom grafikonu.

Grafikon 7: Struktura odlaznog saobraćaja prema destinaciji u 2003



Izvor: Izveštaji o poslovanju Telekoma Crne Gore

Obim odlaznog saobraćaja prema destinacijama, iskazan u hiljadama impulsa, prikazan je u narednoj tabeli:

Tabela 20: Obim odlaznog saobraćaja u hiljadama impulsa prema destinaciji, 2002-2003*

Destinacija odlaznog saobraćaja	2002	2003
Fiksna mreža Crne Gore i sve mreže u Srbiji	1,109,743	1,971,430
Govorni automati	7,878	397,910
Medjunarodni impulsi	1,963,997	1,004,108
Mobilne mreže Crne Gore	3,298,204	2,801,687
Ukupno	6,372,822	6,175,135

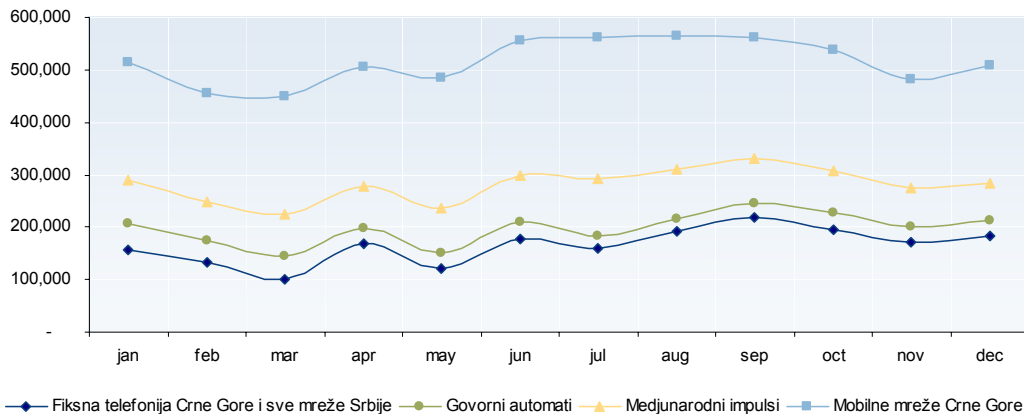
Izvor: Izveštaji o poslovanju Telekoma Crne Gore

* Napomena: Podaci nisu u potpunosti uporedivi usled promena u tarifama tokom posmatranog perioda (nije normalizovano)

Kako je prikazano u gornjoj tabeli, najveći obim saobraćaja u impulsima se odnosi na mobilnu telefoniju iako sve vrste saobraćaja prate uzlazni trend u periodu koji se poklapa sa turističkom sezonom u Crnoj Gori.

Blagi padovi u obimu saobraćaja sa mobilnim mrežama Crne Gore su zabeleženi krajem 2003. i u prvom kvartalu 2004. godine. Glavni razlog za blagi pad je povećanje pentracije mobilne telefonije.

Grafikon 8: Mesečni odlazni saobraćaj u hiljadama impulsa prema destinaciji saobraćaja, 2003



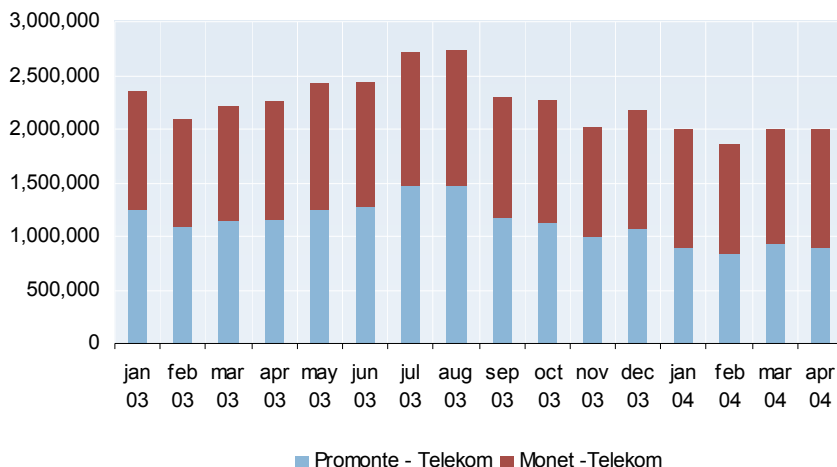
Izvor: Telekom Crne Gore

Ukupan odlazni saobraćaj pokazuje cikličnost po svim destinacijama, sa vrhuncem (peak) dostignutim u letnjim mesecima od juna do septembra. Generalno je obim saobraćaja dostigao visok nivo uzevši u obzir veličinu tržišta, posebno tokom letnjih meseci kada je znatno veći usled turističke sezone na crnogorskoj obali. Dostignuti vrhunac (peak) se posebno odnosi na medjunarodni saobraćaj i saobraćaj sa mobilnim mrežama, iako je sezonski uticaj znatan i za ostale destinacije saobraćaja.

4.7.1 Obim saobraćaja – Mobilne mreže Crne Gore

Pored uticaja sezone, obim saobraćaja izmedju Telekomu Crne Gore i dva crnogorska mobilna operatera, Pro Montea i Moneta, pokazuje znake postepenog opadanja, posebno u segmentu dolaznog saobraćaja od ProMontea, kako je prikazano u narednim grafikonima:

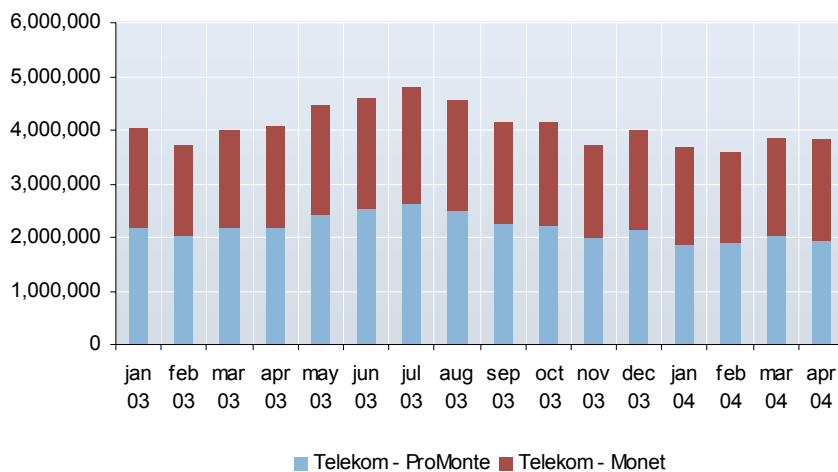
Grafikon 9: Dolazni mesečni saobraćaj od crnogorskih mobilnih mreža u minutama, Jan 2003 - April 2004



Izvor: Telekom Crne Gore

Nakon što su Telekomu Crne Gore istekla prava ekskluziviteta nad bazičnim VOIP uslugama, odnosno, nakon što je liberalizacija stupila na snagu, ukidajući obavezu da se sav saobraćaj usmerava kroz Telekom Crne Gore, ProMonte i Monet su uspostavili direktnu medjusobnu vezu. Pored toga, ProMonte je uspostavio i direktnu vezu sa Mobtelom, mobilnim operaterom u Srbiji. Kao rezultat napred navedenog, obim saobraćaja sa mobilnim mrežama usmeravan kroz Telekom Crne Gore je opao. Medjunarodni saobraćaj mobilnih operatera se još uvek usmerava kroz Telekom Crne Gore.

Grafikon 10: Mesečni odlazni saobraćaj crnogorskih mobilnih mreža u minutama, Jan 2003 - April 2004



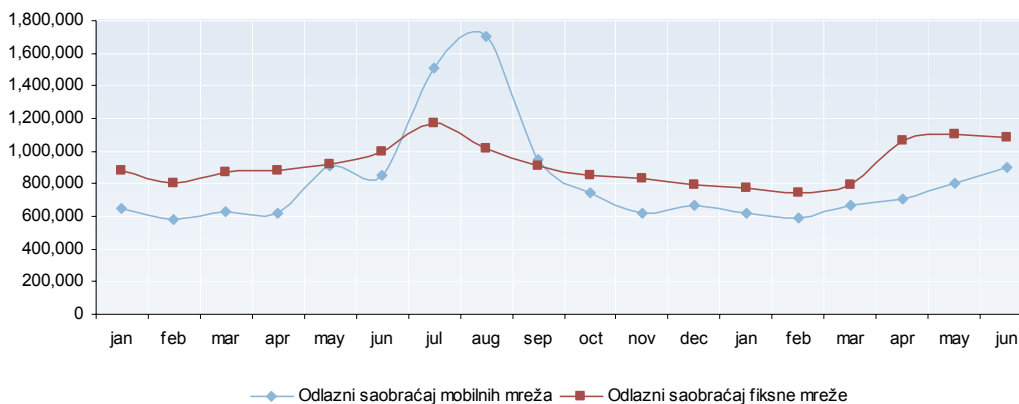
Izvor: Telekom Crne Gore

4.7.2 Medjunarodni saobraćaj

Medjunarodni saobraćaj posebno pokazuje značajne ciklične karakteristike, tj. podložnost uticaju turističke sezone je najjača, naročito tokom perioda jun – septembar, sa vrhuncem dostignutim u julu i avgustu, kako je prikazano u narednom grafikonu:

Medjunarodni odlazni saobraćaj

Grafikon 11: Mesečni medjunarodni odlazni saobraćaj Crne Gore u minutama, Jan 2003 – Jun 2004



Izvor: Služba za odnose sa medjunarodnim operaterima, Telekom Crne Gore

Odlazni saobraćaj iz fiksne mreže pokazuje cikličnost ali u manjoj meri nego odlazni saobraćaj iz mobilnih mreža, kod kog je obim saobraćaja niži tokom godine sa izuzetkom perioda juni – septembar kada turisti, koji zovu inostranstvo, doprinose postizanju najvećeg obima međunarodnog odlaznog saobraćaja iz mobilnih mreža.

Tabela 21: Medjunarodni mesečni odlazni saobraćaj (fiksne i mobilne mreže) po zonama u minutama

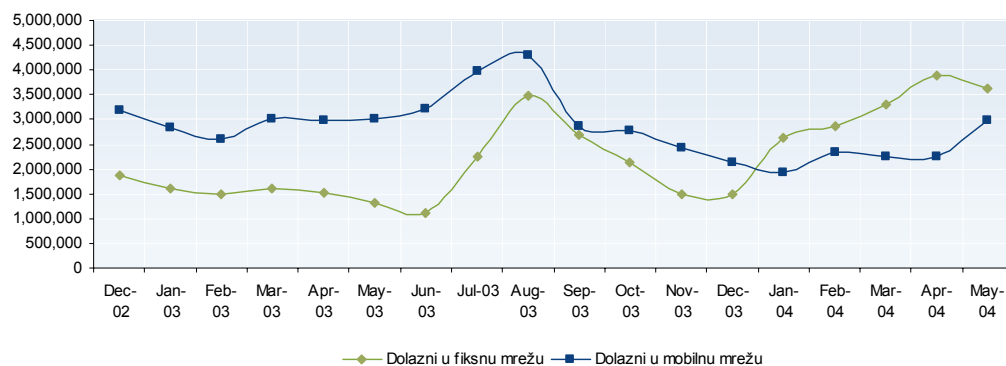
Zona	2001	2002	2003	Jan - Jun 2004
I	6,887,590	6,932,369	7,446,540	4,119,976
II	7,652,868	7,898,229	7,700,660	3,081,412
III	4,426,802	5,002,417	4,765,984	2,020,302
IV	1,275,574	1,204,306	1,062,992	475,540
V	117,484	106,180	117,177	48,189
VI	75,046	43,304	134,868	10,052
VII	315,622	187,736	129,418	89,324
Total	20,750,986	21,374,541	21,357,638	9,844,795

Izvor: Služba za odnose sa medjunarodnim operaterima, Telekom Crne Gore

Medjunarodni odlazni saobraćaj posmatran po zonama pokazuje da je većina odlaznih poziva usmerena kao zonama I, II i III – pregled zemalja po zonama je dat u poglavlju 4.10.2 ovog Memoranduma – Tarife.

Medjunarodni dolazni saobraćaj

Grafikon 12: Mesečni medjunarodni dolazni saobraćaj Crne Gore u minutama



Izvor: Služba za odnose sa medjunarodnim operaterima, Telekom Crne Gore

Ukupan medjunarodni dolazni saobraćaj je takodje pod uticajem cikličnih trendova uzrokovanih turističkom sezonom (od juna do septembra). Medjutim, znatan pad u nivou dolaznog saobraćaja u fiksnu mrežu zabeležen posebno u novembru i decembru 2003. je posledica pojave internet provajdera koji su koristili nove IP tehnologije kako bi preusmerili saobraćaj sa medjunarodnih ruta kroz IP tehnologije, u kom slučaju se pozivi registruju kao pozivi iz Srbije iako su u stvarnosti medjunarodni. Obzirom da Telekom Crne Gore nije u mogućnost da prati i registruje medjunarodni saobraćaj koji ne ide preko medjunarodnih ruta, nije mogao da zabeleži ovakav

saobraćaj kao međunarodni. Ovaj problem je u velikoj meri razrešen potpisivanjem interkonekcionog ugovora sa Telekomom Srbija i potpunijim registrovanjem saobraćaja.

4.7.3 Rutiranje međunarodnog telefonskog saobraćaja

Telekom Crne Gore je započeo sa sopstvenim rutiranjem međunarodnog saobraćaja 1999. godine sa formiranjem međunarodne centrale u Podgorici (PIC). Još jedna međunarodna centrala je instalirana 2001. godine takodje u Podgorici kako bi se povećao kapacitet rutiranja saobraćaja. Do 1999. godine, saobraćaj je usmeravan preko međunarodne centrale u Beogradu (BIC).

Međunarodni saobraćaj Telekoma Crne Gore se usmerava prema i preko međunarodnih telekomunikacionih operatera, na dva načina

- 1) po direktnim rutama, ili
- 2) u tranzitu: (a) tradicionalni tranzit ili (b) «hubbing»

Saobraćaj po direktnim rutama

Telekom Crne Gore ima direktne linkove (rute) sa 12 međunarodnih telekomunikacionih operatera u julu 2004 godine:

Tabela 22: Direktni linkovi Telekoma Crne Gore sa međunarodnim operaterima:

	Zemlja	Operater
1	Austrija	Telekom Austria
2	Albanija	Albtelecom
3	Belgija	Belgacom
4	Bosna i Hercegovina	BHTelecom
5	Grčka	OteGlobe
6	Hrvatska	Hrvatski Telekom
7	Italija	Telecom Italia
8	Makedonija	Makedonski Telekomunikacii
9	Nemačka	T-Systems Int'l
10	Slovenija	Telekom Slovenije
11	Švajcarska	Swisscom
12	Republika Srpska, Bosna i Hercegovina	Telekom Srpske

Izvor: Služba za odnose sa međunarodnim operaterima, Telekom Crne Gore

Deo međunarodnog saobraćaja Telekoma Crne Gore (dolaznog i odlaznog) se odvija preko Telekoma Srbije (odredjeni broj linkova je namenjen samo za odvijanje međunarodnog saobraćaja).

Međunarodni telefonski saobraćaj Telekoma Crne Gore odvija se preko međunarodnih centrala u Podgorici (MnC/1 i MnC/2).

Obračun međunarodnog saobraćaja između Telekoma Crne Gore i operatera sa kojima ima uspostavljene direktne rute vrši se na sledeći način: Telekom Crne Gore za svoj odlazni saobraćaj prema zemlji destinaciji odgovarajućem operateru plaća terminalnu taksu za saobraćaj koji završava u fiksnoj i mobilnim mrežama. Za dolazni međunarodni saobraćaj, Telekom Crne Gore naplaćuje terminalnu taksu za dolaz u fiksnu i mobilne mreže od operatera sa kojima ima

uspostavljene direktne veze. Predmet plaćanja između operatera je neto iznos, odnosno razlika između polaznog i dolaznog saobraćaja.

Saobraćaj u tranzitu

1. Tradicionalni tranzit – za zemlje sa kojima Telekom Crne Gore nema uspostavljene direktne veze, međunarodni saobraćaj se odvija u tranzitu preko dogovorenog tranzitnog operatera. U slučaju Telekoma Crne Gore trenutno je to Telekom Srbija – međunarodna centrala u Beogradu.

U tradicionalnom tranzitu, Telekom Crne Gore za odlazni saobraćaj plaća terminalnu taksu operateru u zemlji destinaciji poziva i tranzitnu taksu Telekomu Srbija (trenutno iznosi 0,015 SDR – Specijalnih prava vučenja).

2. «Hubbing» – je način usmeravanja međunarodnog saobraćaja, kada se odlazni saobraćaj ka zemljama sa kojima Telekom Crne Gore nema uspostavljenu direktnu rutu, usmerava preko operatera u zemljama sa kojima Telekom Crne Gore ima uspostavljene direktne rute. U tom slučaju, Telekom Crne Gore plaća cenu «hubbinga» (za fiksnu i mobilne mreže).

Telekom Crne Gore može svojim planom rutiranja da odredi koliki obim odlaznog međunarodnog saobraćaja iz Crne Gore se usmerava u «hubbing» u zavisnosti od raspoloživih kapaciteta, cene i kvaliteta odvijanja saobraćaja.

Telekom Crne Gore nastoji da se međunarodni odlazni saobraćaj usmerava na direktne rute i da se u bliskoj budućnosti ukine usmeravanje odlaznog saobraćaja u tradicionalnom tranzitu, imajući u vidu i praksu većine telekomunikacionih operatera u svetu koji više ne šalju i ne prihvataju saobraćaj iz trećih zemalja u tradicionalnom tranzitu već samo po direktnoj ruti i u «hubbingu».

Trenutno važeće terminalne obračunske takse između Telekoma Crne Gore i međunarodnih operatera su dogovorene u SDR (specijalna prava vučenja) i prikazane su u narednoj tabeli:

Tabela 23: Terminalne obračunske takse, Juli 2004 u SDR (Special Draw Rights)*

Operater	Terminalna taksa		
	Fiksna mreža	Mobilna mreža	
Telekom Austria	Telekom Crne Gore	0.065	0.135 za +43 664, 676, 699 0.170 za +43 650,660 if > 8%
	Telekom Austria	0.065	0.135
Albtelecom	Telekom Crne Gore	0.07	0.10
	Albtelecom	0.07	0.135
Belgacom	Telekom Crne Gore	0.04	0.14
	Belgacom	0.04	0.14
BH Telekom	Telekom Crne Gore	0.09	0.143 za +387 61 0.150 za + 387 65, 63
	BH Telekom	0.09	
Ote Globe	Telekom Crne Gore	0.02	0.17 za + 306 94; +306 93; +306 97 0.190 za + 306 99

Operater		Terminalna taksa	
		Fiksna mreža	Mobilna mreža
	Ote Globe	0.065	0.135
Hrvatski Telekom	Simetrično	0.065	0.135
Telecom Italia	Simetrično	0.065	0.14
Makedonski Telekomunikaciji	Simetrično	0.080	0.160
T-Systems Int'l	Telekom Crne Gore	0.049	0.124 za T-Mobile D1 0.129 za Vodafone D2
	T-Systems Int'l	0.065	0.156 za druge mobilne operatere 0.135
Telekom Slovenije	Telekom Crne Gore	0.065	0.150
	Telekom Slovenije	0.065	0.135
Swisscom	Telekom Crne Gore	0.03	0.185 za druge mobilne operatere
	Swisscom	0.065	0.205 za Sunrise
MATAV	Simetrično	0.065	0.135
BT	Telekom Crne Gore	0.05	0.13
	BT	0.048	0.128
Telekom Srpske	Simetrično	0.075	0.135

Izvor: Služba za odnose sa međunarodnim operaterima, Telekom Crne Gore

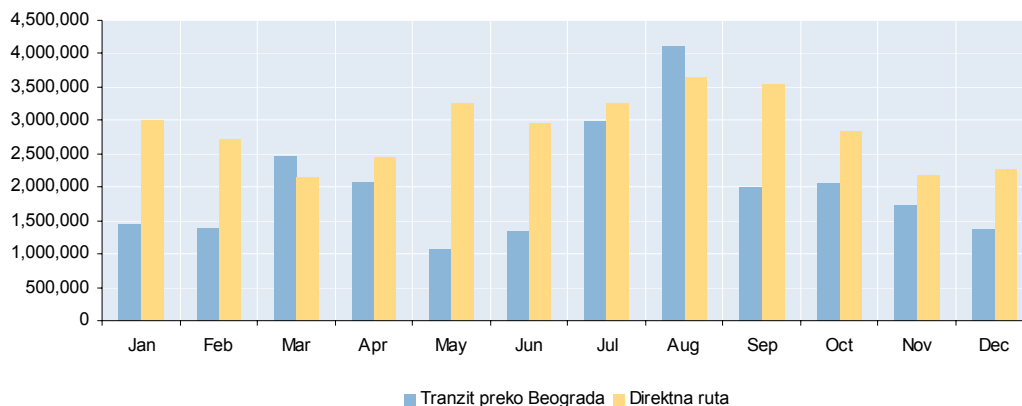
*Napomena: Trenutni kurs: 1.21 SDR = 1 EUR

Telekom Crne Gore je u avgustu 2004. godine sklopio Ugovor o medjupovezivanju i sa Telekomom Srbija kojim se reguliše pružanje telekomunikacionih usluga medjupovezivanjem mreža. Ovim ugovorom se po prvi put se reguliše billing tako da se naplaćuje po minutu, za razliku od dotadašnjeg «billing keep» režima, što omogućava značajno bolju naplatu, imajući u vidu da se veliki deo saobraćaja usmerava preko Telekoma Srbija.

Rutiranje medjunarodnog dolaznog saobraćaja

Pregled medjunarodnog dolaznog saobraćaja usmerenog direktno ili preko centrale u Beogradu (Telekom Srbija) tokom 2003. godine je prikazan u narednom grafikonu:

Grafikon 13: Medjunarodni dolazni saobraćaj rutiran direktno ili preko Beograda, Jan – Dec 2003



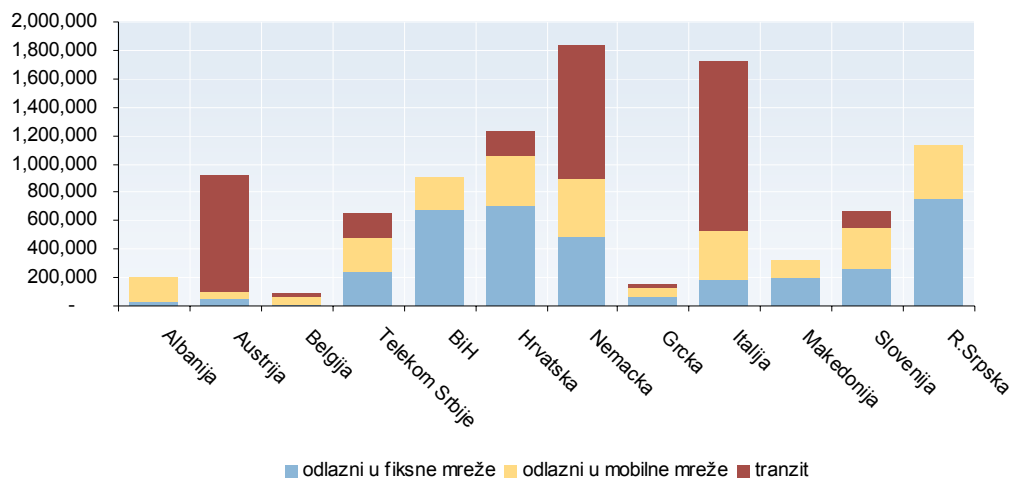
Izvor: Služba za odnose sa medjunarodnim operaterima, Telekom Crne Gore

Tokom 2003. godine, medjunarodni dolazni saobraćaj je usmeravan u najvećem delu kroz medjunarodne centrale u Podgorici, osim u julu i avgustu i u martu kada je više poziva rutirano kroz medjunarodnu centralu u Beogradu.

Rutiranje medjunarodnog odlaznog saobraćaja

Pregled medjunarodnog odlaznog saobraćaja po zemljama u periodu januar – jun 2004 je prikazan u narednom grafikonu:

Grafikon 14: Medjunarodni odlazni saobraćaj po odlaznim rutama u minutama, Jan – Jun 2004



Izvor: Služba za odnose sa medjunarodnim operaterima, Telekom Crne Gore

Veći deo tranzitnog odlaznog saobraćaja je usmeravan preko Italije, Austrije i Nemačke ("hubbing"), dok je deo usmeravan u tranzitu via Telekoma Srbija znatno manji u poredjenju sa 1999 godinom, kada je ukupan odlazni saobraćaj rutiran isključivo preko Telekoma Srbija.

4.8 Prihodi

Prihodi Telekoma Crne Gore su sledeći:

1. Prihodi od telekomunikacionih usluga

- Odlazni domaći i međunarodni pozivi
- Telekomunikaciona pretplata
- Prihod od iznajmljivanja telefonskih kapaciteta npr telefonskih linija.
- Prihod od telegrama i dodatnih usluga (value added services) kao što su: listing poziva, govorna pošta (voice mail) i drugo.

2. Prihod od međunarodnih dolaznih i odlaznih poziva (direktnih ili rutiranih preko drugih telekoma)

3. Prihod od interkonekcija – dolazni telefonski saobraćaj iz mobilnih mreža (Monet i ProMonte) i preko Telekoma Srbija, koji je završio ili je sproveden preko mreže Telekoma Crne Gore.

4. Drugi prihodi – Uključuju prihode od zavisnih i povezanih preduzeća i ostalo.

Tabela 24: Struktura prihoda u 2002 i 2003

Prihodi	U EUR			
	2003	%	2002	%
Prihodi od telekomunikacionih usluga				
• Odlazni domaći i međunarodni pozivi	34,179,847	48.37%	35,997,909	48.12%
• Telekomunikaciona pretplata	5,973,496	8.45%	5,782,724	7.73%
• Mesečna radio i TV pretplata*	1,537,834	2.18%	1,662,000	2.22%
• Iznajmljivanje i održavanje telefonskih linija	1,239,650	1.75%	506,870	0.68%
• Telegrami, telex i slične usluge	711,255	1.01%	702,208	0.94%
• Prihod od novih pretplatnika	572,503	0.81%	815,586	1.09%
• Prihod od dodatnih usluga (value added services)	140,212	0.20%	135,560	0.18%
• Prihod od interkonekcija	11,747,461	16.63%	10,039,185	13.42%
• Prihod od međunarodnih dolaznih poziva	6,931,859	9.81%	13,429,526	17.95%
Drugi prihodi	7,622,092	10.79%	5,730,907	7.66%
Ukupni prihodi	70,656,209	100%	74,802,475	100%

Izvor: Izveštaj revizora za Telekom Crne Gore 2003

*Napomena: Radio i TV mesečna pretplata se naplaćuje zajedno sa telefonskim računom. Nakon izdvajanja Radio difuznog centra u posebno pravno lice, Telekom Crne Gore je nastavio da vrši naplatu u ime Radio difuznog centra.

Kako je prikazano gore, glavni izvor prihoda je odlazni saobraćaj. Međutim, međunarodni saobraćaj je u blagom padu u proteklom periodu a takodje se očekuje i da prihodi od interkonekcija opadaju kako Telekom Crne Gore bude gubio svoju monopolsku poziciju. U cilju nadoknade predviđenih budućih gubitaka, Telekom Crne Gore planira da poveća druge izvore prihoda na primer, od prenosa podataka, kako je i trenutni međunarodni trend.

Dodatne usluge (value added services) imaju malo učešće u ukupnim prihodima Kompanije, ali predstavljaju mogućnost za sticanje dodatnih prihoda bez dodatnih investicija u postojeće komutacione čvorove. Takođe, odnosi sa potrošačima se jačaju putem pružanja ovih usluga, obzirom da one povećavaju kvalitet usluge ponudjene uz klasičnu telefoniju.

Detaljnija analiza prihoda je prikazana u Poglavlju 9 – Finansijske informacije, ovog Memoranduma.

4.9 Tarife

Agencija za telekomunikacije, kao nezavisno regulatorno telo, reguliše tj. odobrava cenovnu politiku Telekoma Crne Gore.

Generalno, tarife se definišu na osnovu sledećih elemenata:

- Dužina poziva – trajanje poziva se meri u impulsima, sa intervalom impulsa koji varira u zavisnosti od vrste poziva
- Destinacija poziva – lokalni, nacionalni, međunarodni, mobilne mreže.
- Vreme poziva – tarife se razlikuju u zavisnosti od vremena u toku dana kada se poziv vrši
- Vrsta korisnika – tarife se razlikuju za fizička lica (gradjane) i pravna lica (poslovne korisnike)

Telekom Crne Gore je bio monopolski operater fiksne telefonije sa ekskluzivnim pravima na pružanje usluga bazičen govorne telefonije na teritoriji Crne Gore do kraja 2003. godine, i tek je napravio prva iskustva sa liberalizacijom počevši od januara 2003, te prema tome, u prošlosti nije često menjao tarife. U periodu između 2001 i juna 2004., glavne promene u tarifama su bile sledeće:

- Od 01.07.2001. porasla je cena lokalnog poziva tako što je impulsni interval sa 3 minuta skraćen na 1,5 minut u skupoj tarifi, a isto tako je i odgovarajuća promena urađena za jeftinu tarifu. Istovremeno je izjednačena cena poziva u lokalima sa cenama poziva ka destinacijama sa istim pozivnim brojem. Cena za fizička lica je smanjena sa 0,009 EUR/minuti na 0.003 EUR/minuti dok je za pravna lica smanjena sa 0,018 EUR/minuti na 0.006 EUR/minuti. Ove cene su i sada važeće.
- Tokom 2001. godine je smanjena cena priključne takse kako za fizička tako i za pravna lica na EUR 75,15 (sa EUR 75,19 za fizička lica i EUR 225,57 za pravna lica). Mesečna pretplata se povećala sa 0.25 EUR na 2.56 EUR za fizička lica i sa 1.02 EUR na 4.09 EUR za pravna lica.
- Od avgusta 2003, cena poziva ka Srbiji je povećana sa 0.069 EUR/minut za fizička lica i sa 0.138 EUR/minut za pravna lica u jakom saobraćaju (peak) na 0.10 EUR i 0.20 EUR, respektivno, uz proporcionalnu promenu i u slabom saobraćaju (off-peak). Takođe je čitava teritorija Srbije postala jedna tarifna zona (do tada se južna Srbija nalazila u istoj zoni kao Crna Gora)
- Od februara 2004, poskupela je cena dial-up poziva tako što je impulsni interval skraćen sa 3 minuta na 2.5 minuta u skupoj tarifi i sa 10 na 5 minuta u jeftinoj tarifi.
- U aprilu 2004, Republika Srpska, BiH je postala prva međunarodna zona tako da je minut razgovora sa 0.10 EUR povećan na 0.32 EUR za fizička lica a odgovarajuća promena je urađena i za pravna lica.

Trenutno važeće tarife su prikazane u narednoj tabeli:

Tabela 25: Opšti podaci

	Cene u EUR	
	Fizička lica	Pravna lica
Cena impulsa	0.0046	0.0092
Mesečna pretplata	2.56	4.09
Priključna taksa	67.00	67.00

Izvor: Telekom Crne Gore

4.9.1 Domaći saobraćaj

Tarife za pozive na teritoriji Srbije i Crne Gore su prikazane dalje u tekstu:

Tabela 26: Tarife za fiksnu telefoniju u EUR, 2004

Zona	Interval impulsa	Impulsi po minutu	Cena po minutu, EUR			
			Skupa tarifa*		Jeftina tarifa**	
			Fizička lica	Poslovna lica	Fizička lica	Poslovna lica
Lokalni pozivi	90 sec	0.67	0.003	0.006	0.0015	0.003
U okviru istog pozivnog broja (I zona)	90 sec	0.67	0.003	0.006	0.0015	0.003
Crna Gora (II zona)	7.5 sec	8	0.037	0.074	0.0184	0.037
Srbija (III zona)	2.76 sec	21.74	0.10	0.20	0.05	0.10
Mobilna telefonija (IV zona)	1 sec	60	0.276	0.552	0.138	0.276

*Vreme skupe tarife: od 7:00 do 15:00 i od 17:00 do 21:00

**Vreme jeftine tarife: od 15:00 do 17:00 i od 21:00 do 7:00

Izvor: Telekom Crne Gore

4.9.2 Medjunarodni saobraćaj

Za medjunarodne pozive, sve zemlje su podeljene u sedam zona sa različitim intervalom impulsa, kako je prikazano u daljem tekstu:

Tabela 27: Tarife za medjunarodne zone za fizička i pravna lica

Zona	Interval impulsa	Impulsi po minutu	Cena po minutu, EUR	
			Fizička lica	Poslovna lica
I zona	871 ms	68.84	0,32	0,63
II zona	707 ms	84.86	0,38	0,77
III zona	599 ms	100.16	0,46	0,92
IV zona	329 ms	182.37	0,84	1,68
V zona	274 ms	218.97	1,01	2,01
VI zona	235 ms	255.31	1,18	2,35
VII zona	183 ms	327.86	1,51	3,02

Izvor: Telekom Crne Gore

Tabela 28: Podela zemalja po zonama

Zona	Zemlja
Zona I:	Albanija, Bosna i Hercegovina, Bugarska, Hrvatska, Madjarska, Makedonija, Rumunija
Zona II	Andora, Austrija, Belgija, Češka Republika, Francuska Grčka, Italija, Moldavija, Holandija, Poljska, San Marino, Slovačka, Slovenija, Švajcarska, Turska, Vatikan
Zona III:	Alžir, Kipar, Danska, Estonija, Finska, Nemačka, Irska, Latvija, Litvanija, Libija, Malta, Maroko,

	Norveška, Portugal, Rusija, Španija, Švedska, Tunis, Velika Britanija, Belorusija, Ukrajina, Farska ostrva, Gibraltar, Island, Kazahstan
Zona IV:	Australija, Azerbejdžan, Jermenija, Kanada, Gruzija, Aljaska, Butan, Grenland, Francuska Gvajana, Gvadalupe, Katar, Kirgizija, Martinik, Novi Zeland, Turkmenistan, UAE, SAD, Uzbekistan
Zona V:	Argentina, Egipat, Iran, Irak, Jordan, Severna Koreja, Kuvajt, Liban, Malezija, Nikaragva, Saudijska Arabija, Singapur, Južna Afrika, Sudan, Sirija, Tajvan, Venecuela, Izrael, Oman, Uganda
Zona VI:	Antili, Bahrain, Bangladeš, Barbados, Bermuda, Karibi, Indonezija, Japan, Kenija, Peru, Filipini, Portoriko, Jemen, Zair, Zimbabve, Aruba, Bocvana, Ruanda, Burundi, Gambija, Gvineja, Jamajka, Lesoto, Malavi, Togo
Zona VII:	Avganistan, Angola, Butan, Bolivija, Burma, Kambodža, Kolumbija, Kongo, Kuba, Kostarika, Gana, Gvatemala, Haiti, Honduras, Hong Kong, Indija, Obala slonovače, Meksiko, Mozambik, Namibija, Nepal, Nigerija, Pakistan, Panama, Paragvaj, Sejšeli, Senegal, Somalija, Šri Lanka, Surinam, Tanzanija, Tajland, Vijetnam, Brunej, Belize, Benin, Kamerun, Kapo Verde, Čad, Čile, Kina, Božićna ostrva, Kukova ostrva, Diego Garcia, Džibuti, Ekvador, Južna Koreja.

Izvor: Telekom Crne Gore

Nedavno uvedena liberalizacija na crnogorskom tržištu zahteva konkurentnu cenovnu strukturu odnosno dovodjenje tarifa Telekoma Crne Gore u nivo sa tarifama uporedivih kompanija u regionu. Za potrebe poredjenja, prikazujemo analizu tarifa za saobraćaj prema mobilnim operaterima u regionu:

Tabela 29: Uporedna analiza tarifa za saobraćaj prema mobilnim operaterima u regionu

EUR/minut	Fiksna ka mobilnoj mreži Fizička lica (skupa tarifa)	Fiksna ka mobilnoj mreži Fizička lica (jeftina tarifa)	Fiksna ka mobilnoj mreži Pravna lica (skupa tarifa)	Fiksna ka mobilnoj mreži Pravna lica (jeftina tarifa)
Telekom Srbija	0.18	0.09	0.297	0.15
Makedonski Telekom	0.23	0.115	0.23	0.115
Telekom Republike Srpske	0.14	0.14	0.22	0.22
Telekom Slovenija	0.19	0.09	0.19	0.09
Hrvatski Telekom	0.20	0.10	0.20	0.10
Telecom Austria	0.17	0.17	0.17	0.17
Telekom Crne Gore	0.276	0.138	0.552	0.276

Izvor: Telekom Crne Gore

Telekom Crne Gore je trenutno u procesu rebalansa tarifa sa ciljem da se uspostavi takva politika cena koja će omogućiti Kompaniji da reaguje na razvoj liberalizovanog tržišta odnosno da na odgovarajući način parira konkurentima i da zadrži lidersku poziciju u oblasti telekomunikacija.

Koraci preduzeti u procesu redefinisavanja tarifa uključuju:

- Dalje približavanje tarifa Telekoma Crne Gore tarifama uporedivih kompanija u regionu
- Približavanje tarifa za fizička i pravna lica

- Dalja harmonizacija lokalnih i medjumesnih poziva koja vodi ka uvođenju jedinstvene tarife za čitavu teritoriju Crne Gore
- Smanjenje tarifa za međunarodne pozive i pozive ka mobilnim mrežama

Rukovodstvo Telekoma Crne Gore je započelo rad na procesu rebalansa tarifa.

4.9.3 Tarife za druge usluge

Tarife za druge usluge su prikazane u Prilog I-3 ovog Memoranduma (Govorni automati, JUPAK, pristup internetu).

4.10 Marketing i Distribucija

Telekom Crne Gore poklanja veliku pažnju marketingu i promociji kako same Kompanije tako i njenih usluga, posebno kada se radi o unapredjenju postojećih i uvodjenju novih servisa. Jedan od marketinških ciljeva Kompanije je medijska prisutnost tokom čitave godine. Marketinške aktivnosti uključuju permanentno oglašavanje, učestvovanje na važnim događajima, sajmovima, Infofestu i TV emisijama kako bi se privukla pažnja javnosti na novitete iz Telekoma Crne Gore

Tokom 2003. godine, glavna kampanja se odnosila na uvodjenje i popularizaciju ISDN, što je pokazalo pozitivne rezultate u povećanim prihodima od prodaje. Pored ovoga, Kompanija stalno jača svoj imidž i brand preko korporativnih kampanja.

Krajem prvog kvartala 2004. lansirana je nova marketinška kampanja kao podrška dodatnim uslugama (value added services), posebno za "Paket Plus" koji uključuje 4 servisa: identifikaciju dolaznih poziva, preusmeravanje poziva, poziv na čekanju i konferencijska veza.

U cilju prilagodjavanja novim uslovima na liberalizovanom tržištu telekomunikacija u Crnoj Gori, u Kompaniji postoji svest o neophodnosti promene pristupa distribuciji i uvodjenja i novih vrsta distribucionih kanala. Sledstveno tome, Telekom Crne Gore je već omogućio kupovinu dodatnih usluga (value added services) putem telefona, pozivanjem jedinstvenog broja za čitavu teritoriju Crne Gore a takodje i putem zvaničnog weba Telekoma Crne Gore (<http://www.telekomcg.com>). Pored ovoga, dodatne usluge se mogu nabaviti i u novootvorenom show room-u Planeta kao i u Telekomunikacionim Centrima.

4.11 Nabavka

U slučaju Telekoma Crne Gore, nabavka se uglavnom odnosi na opremu i nematerijalna ulaganja (software, billing sistemi itd). Većina opreme se nabavlja iz uvoza, i to uglavnom kod nabavke opreme za komutacione i prenosne sisteme. Gradjevinske radove na optičkim i telekomunikacionim pristupnim mrežama obično izvode domaće kompanije izabrane na lokalnom javnom tenderu, obzirom da se to pokazalo kao efikasnije i korisnije od lansiranja medjunarodnog tendera. Nematerijalna ulaganja i usluge se nabavljaju i lokalno i u inostranstvu, prema striktno utvrđenoj tenderskoj proceduri.

Zakon o javnim nabavkama Republike Crne Gore reguliše procedure prilikom nabavke, odnosno, u slučaju nabavki u iznosima većim od EUR 15,000, obavezno je raspisivanje lokalnog ili medjunarodnog tendera. Prodajom većinskog udela države u Telekomu Crne Gore, prestaje obaveza nabavki putem primene Zakona o javnim nabavkama.

4.12 Fiksna mreža

4.12.1 Komutacije

Komutaciona mreža Telekoma Crne Gore podjeljena je na devet oblasti opremljenih lokalnim centralama i daljinskim lokalnim centralama u svakoj oblasti. Lokalne centrale se zatim povezuju na internacionalne/nacionalne centrale u Podgorici.

Glavni dobavljač komutacione opreme je Ericsson a preko 85% kapaciteta čini model Ericsson AXE-10. Oko 15% komutacione opreme kupljeno je od firme Iskratel. Mreža je prilično savremena sa 57% centrala instaliranih u poslednjih 5 godina.

Pregled komutacionih kapaciteta Telekoma Crne Gore dat je u tabeli koja sledi.

Tabela 30: Pregled kapaciteta po oblastima na dan 30.06 2004. godine

Oblast	Int/ Nacional ne centrale	Glavne / Lokalne centrale	Daljinske centrale	Kapac. prenos. puteva	PSTN linije	PSTN linije	ISDN BA linije	ISDN PRA
					Kapac	U funkciji	Kapac./U funkciji	Kapac./U funkciji
081	2	5	49	65,190	76,604	57,134	3,236/1,66 1	203/92
082		2	19	3,620	19,120	15,333	1,200/664	4/4
083		2	18	6,450	28,000	18,962	640/181	4/2
084		1	22	2,855	14,976	11,034	384/118	8/0
085		3	20	11,406	29,376	22,628	1,024/467	14/3
086		2	11	4,940	20,744	16,032	720/450	17/11
087		3	23	2,700	21,182	16,604	448/247	16/0
088		2	19	6,450	20,068	15,556	960/300	6/6
089		2	11	1,920	12,430	8,888	192/34	8/0
UKUPNO	2	22	192	105,531	242,500	182,171	8804/4122	280/118

Izvor: Telekom Crne Gore

Instalisani i aktivirani kapaciteti Telekoma Crne Gore u fiksnoj telefoniji tokom prethodnih godina su prikazani u narednoj tabeli:

Tabela 31: Instalirani i uključeni priključci, 2001 - 2003

	Broj priključaka 31.12.2001.	Broj priključaka 31.12.2002.	Broj priključaka 31.12.2003.
Instalirani priključci	239,114	240,420	244,200
Digitalni	205,590	219,844	237,515
Analogni	31,241	17,736	3,735
Ruralni	2,283	2,840	2,950
Uključeni priključci	185,833	189,865	188,012
Digitalni	152,309	169,289	181,327
Analogni	31,241	17,736	3,735
Ruralni	2,283	2,840	2,950

Izvor: Izveštaji o poslovanju Telekom Crne Gore

4.12.2 Pristup

U modernizaciju pristupne mreže Telekoma Crne Gore su u posljednje tri godine uložena značajna sredstva. Preko 98% mreže je digitalizovano, a broj dvojničkih linija je smanjen na oko 4,000. ISDN usluge su uvedene 2001. godine i u decembru 2003 bilo je 2,783 BRA i 90 PRA ISDN pretplatnika. Kompanija sada planira lansiranje DSL servisa i nedavno je raspisala tender za nabavku odgovarajuće opreme.

Pristupna mreža je podijeljena na 198 lokalnih oblasti i sastoji se od 414,632 bakarnih parica priključenih na odgovarajući broj razdelnika. Na dan 30 Jun 2004. godine, skoro svi kablovi su podzemni dok se svi novi kablovi instaliraju sa polietilenskom izolacijom. 39.5% linija u upotrebi je još uvek sa papirnom izolacijom ali je veći deo mreže instaliran ili unapredjen od sredine devedesetih, od kada se koristi isključivo polietilenska izolacija.

4.12.3 Digitalizacija

Kompanija je gotovo u potpunosti izvršila digitalizaciju uključenih pretplatnika. Stepenn digitalizacije po TC na dan 31.12.2003. je prikazan u narednoj tabeli:

Tabela 32: Stepenn digitalizacije po TC na dan 31. decembra 2003

Telekom Centar (TC)	Ukupno instalirani prikljucci	ISDN (PRA iBA)	Stepenn digitalizacije (uključujući ISDN)
Podgorica	66,532	3,108	99.08%
Niksic	24,186	452	98.67%
Pljevlja	11,309	128	96.21%
Bijelo Polje	12,638	264	98.28%
Berane	9,819	96	99.71%
Cetinje	6,536	97	98.15%
Bar	21,579	522	98.56%
Budva	14,473	488	99.08%
Kotor	11,432	835	99.98%
Herceg Novi	21,201	772	99.96%
Tivat	8,585	241	100.00%
Ulcinj	9,856	260	100.00%
Danilovgrad	6,171	80	97.07%
Kolasin	2,484	96	94.22%
Savnik	768	32	100.00%
Pluzine	773	128	99.45%
Zabljak	1,408	64	100.00%
Mojkovac	2,779	64	92.30%
Rozaje	5,655	64	97.36%
Plav	4,224	96	100.00%
Andrijevica	1,792	32	100.00%
Total	244,200	7,919	98.52%

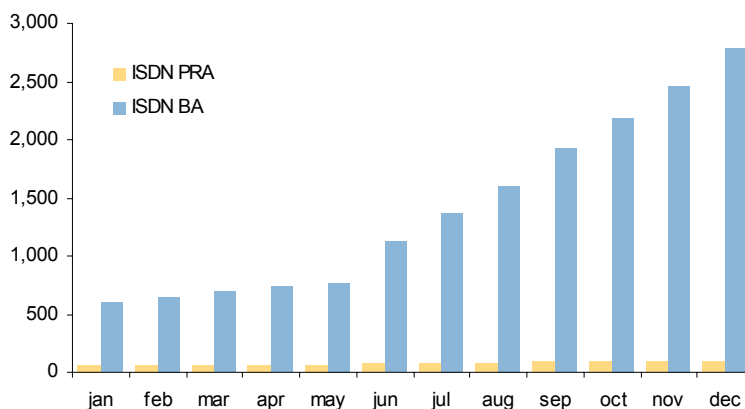
Izvor: Izvještaj o poslovanju Telekom Crne Gore

Tokom prvog kvartala 2004. godine, rad na digitalizaciji je nastavljen, i krajem marta 2004. dostignuti stepen digitalizacije je iznosio 98.62%. Zamena starih analognih kapaciteta bi u potpunosti trebalo da bude završena do kraja 2004.

Pored bakarnih pristupnih linija, Telekom Crne Gore obezbeđuje usluge fiksne telefonije za oko 3,600 domaćinstava pomoću WLL sistema (Wireless Local Loop) pomoću GSM tehnologije koristeći 30 Monetovih baznih stanica. Ovim se domaćinstvima omogućava da se pretplate na usluge fiksne telefonije u oblastima u kojima troškovi izgradnje fiksne mreže sprečavaju pristup. Pretplatnik dobija antenu koja se ugrađuje na kuću i povezuje na klasičan telefonski aparat. Pristup kući se ostvaruje pomoću GSM Monetove mreže do Monetove bazne stanice a pretplatniku se obračunavaju tarife za fiksnu telefoniju.

Telekom Crne Gore je započeo sa komercijalnom prodajom ISDN-a u junu 2001, mada je promotivna kampanja u cilju popularizacije korišćenja ISDN lansirana u junu 2003. Kao rezultat kampanje, došlo je do značajnog porasta prodaje ISDN priključaka.

Grafikon 15: Kretanje broja prodatih ISDN priključaka u 2003. godini



Izvor: Telekom Crne Gore

U prvom polugodištu 2004, nastavio se trend porasta broja ISDN priključaka. Na dan 30.06.2004. broj instalisanih ISDN-a iznosio je: 8.804 ISDN BA i 288 ISDN PRA, dok je broj uključenih ISDN pretplatnika 4,122 ISDN BA i 118 ISDN PA.

4.12.4 Mreža sistema prenosa

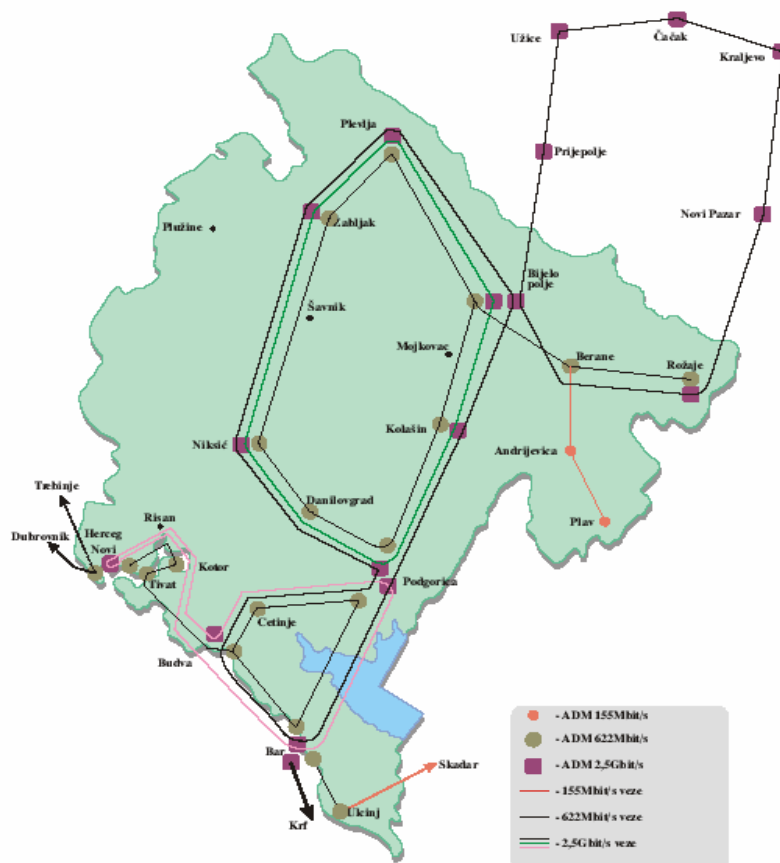
Mreža sistema prenosa Telekoma Crne Gore se sastoji od optičke back bone mreže i radio-relejne mreže i tokom proteklih deset godina je unapredjena sa analogne na digitalnu mrežu. U novije vreme kompanija je nastavila sa programom modernizacije i razvila MPLS (Multiprotocol Label Switching) mrežu koja je detaljnije opisana u odeljku 4.13- Informacione Tehnologije.

Optička mreža

Izgradnja digitalne optičke mreže započeta je 1995 godine. Optička back bone mreža se sastoji od 33 linka koji pokrivaju ukupnu dužinu od 989 kilometara. Broj optičkih vlakana po linku kreće

se u rasponu od 12 do 48, pri čemu najveći broj linkova sadrži 36 ili 38 optičkih vlakana. Optička mreža je izgrađena na principu redundantne arhitekture prstena – sastoji se od tri prstena i obezbeđuje kapacitete prenosa između STM-1 i STM-16 pomoću SDH tehnologije.

Grafikon 16: Mapa SDH mreže



Izvor: Telekom Crne Gore

Radio-relejna mreža

Digitalna radio-relejna mreža Telekoma Crne Gore sastoji se od 28 linkova koji pokrivaju ukupnu dužinu od 827 kilometara i koja se prvenstveno koristi kao rezervni sistem prenosa za optičku mrežu a ujedno obezbeđuje i linkove tamo gde optički kablovi još nisu postavljeni. Izgrađena je 1995 godine uglavnom od Alcatelove opreme ali ima i radio uređaje i multipleksere drugih proizvođača kao što su Iskra Transmission i Telettra. Kapacitet po linku varira od 4Mbit/s do 140 Mbit/s ali je većina linkova kapaciteta 34Mbit/s.

Tabela 33: Radio relejna mreža

	OD	DO	DUŽINA (Km)	OPSEG (GHz)	KAPACITET
1	PODGORICA	LOVČEN	35,6	6	140Mbit/s
2	PODGORICA	CETINJE	42,2	13	34Mbit/s
3	LOVČEN	BJELASICA	86,4	6	140Mbit/s
4	LOVČEN	HERCEG NOVI	29,3	8	34Mbit/s
5	LOVČEN	KOTOR	11,5	8	34Mbit/s
6	LOVČEN	TIVAT	10,7	8	34Mbit/s
7	LOVČEN	BUDVA	11,1	8	34Mbit/s
8	LOVČEN	BAR	42,5	8	34Mbit/s
9	LOVČEN	NIKŠIĆ	51,3	8	34Mbit/s
10	BAR	ULCINJ	22,5	8	34Mbit/s
11	GOSPOĐ. VRH	BAREL	60	7	34Mbit/s
12	MTC/PODGORICA	TARABOŠ I	46	7	34Mbit/s
13	MTC/PODGORICA	TARABOŠ II	46	7	34Mbit/s
14	MTC/PODGORICA	TARABOŠ III	46	2,4	10Mbit/s
15	BJELASICA	BIJELO POLJE	40,5	6	140Mbit/s
16	BIJELO POLJE	PLJEVLJA	58,1	8	34Mbit/s
17	BIJELO POLJE	BERANE	45	8	34Mbit/s
18	BERANE	ROZAJE	27,5	13	34Mbit/s
19	LOVČEN	DODOŠI	28	15	8Mbit/s
20	LOVČEN	R. CRNOJEVIĆA	23	7,5	4X2Mbit/s
21	LOVČEN	NJEGUŠI	3,3	26	4X2Mbit/s
22	LOVČEN	GRAHOVO	33	7	8X2Mbit/s
23	TIVAT	KRAŠIĆI		18	34Mbit/s
24	TIVAT	ZABRĐE	8,5	26	8Mbit/s
25	VELJA GORA	RVAŠI	4	26	4X2Mbit/s
26	MOJKOVAC	POLJA	3,3	26	2X2Mbit/s
27	ZVINJE	ROSE	5	26	4X2Mbit/s
28	MTC	DINOŠE	7	26	2X2Mbit/s

4.12.5 Međunarodne telefonske i IP veze

Istorijski posmatrano, Telekom Crne Gore se oslanjao na Telekom Srbije, u cilju obezbeđivanja međunarodnih veza sa operatorima u drugim zemljama. Od 1999. godine, Telekom Crne Gore započeo je sa izgradnjom sopstvenih međunarodnih veza sa Slovenijom i Hrvatskom, i nastavio da razvija pouzdan i autonoman protok međunarodnog saobraćaja.

Tabela u nastavku prikazuje sadašnji status međunarodnih telefonskih i IP veza Telekoma Crne Gore.

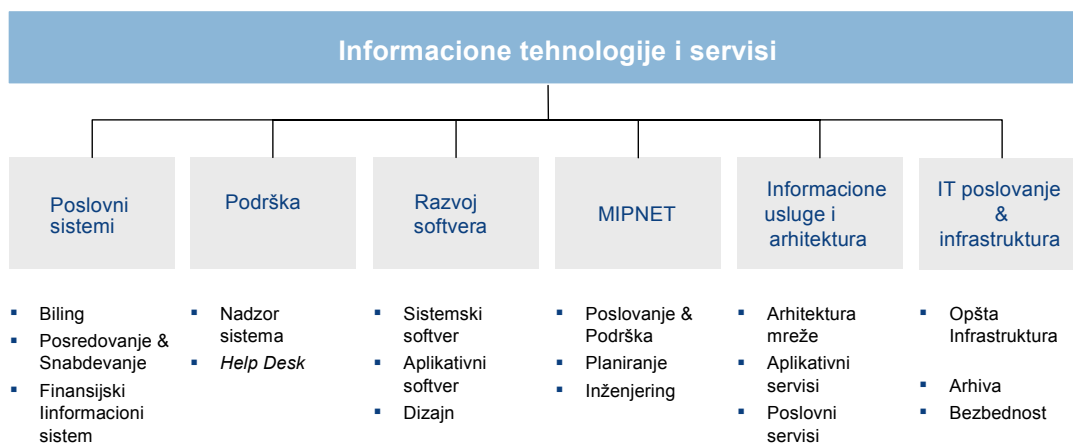
Tabela 34: Međunarodne telefonske i IP veze Telekom Crne Gore

DRŽAVA	OPERATER	KAPACITET	Datum postavljanja linka
Austrija	Telekom Austria	2E1	2002 / 2004
Albanija	Albtelecom	1E1	2000
Belgija	Belgacom	1E1	2002
Bosna & Hercegovina	bhtelecom	2E1	2000 / 2001
Grčka	OteGlobe	2E1	2002
Hrvatska	Hrvatski Telekom	8E1	1999/2000
Hrvatska	Hrvatski Telekom (IP_GIA Split)	155Mbit/s	2003
Italija	Telecom Italia	5E1	2002 / 2004
Makedonija	Makedonski Telekomunikaciji	1E1	2002
Nemačka	T-Systems	4E1	2002
Slovenija	Telekom Slovenije	2E1	1999/2001
Švajcarska	Swisscom	1E1	2004
Srbija	Telekom Srbija	18E1	
Srbija	Telekom Srbija	155Mbit/s	

Izvor: Telekom Crne Gore

4.13 Informacione tehnologije

Služba za informacione tehnologije Telekom Crne Gore je odgovorna za automatizaciju ključnih poslovnih procesa medju kojima su biling, potraživanja, računovodstvo, logistika, komunikacija unutar kompanijske mreže, razvoj softvera i bezbednost. Pojedine službe prikazane su u organizacionoj šemi koja sledi.



Telekom Crne Gore koristi SAP module za računovodstvo, nadzor, upravljanje resursima, ljudske resurse i prodaju i distribuciju. Sistem za obračun zarada je razvila lokalna kompanija Trade Com sa ciljem zadovoljenja specifičnosti zakona i propisa Crne Gore i potpuno je integrisan u postojeće SAP rešenje u TCG.

Telekom Crne Gore trenutno instalira dva SAP modula za upravljanje projektima i upravljanje investicijama čija implementacija je zakazana za oktobar 2004. Kao i kod ranijih implementacija SAP sistema, Telekom Crne Gore je za instalaciju ovih modula angažovao ovlašćenog SAP eksperta.

Trenutno su u Telekomu Crne Gore instalirani i licencirane sledeći SAP moduli:

Tabela 35: Instalirani i licencirani SAP moduli

Modul	Opis
FI	Računovodstvo
FI-GL	Knjiga salda
FI-AP	Dugovanja
FI-AR	Potraživanja
FI-AA	Obračun sredstava
CO	Nadzor
CO-CCA	Obračun troškova
CO-PCA	Obračun profita
CO-PA	Analiza profitabilnosti
TR-CM*	Upravljanje gotovinom
MM	Upravljanje resursima
SD*	Prodaja i distribucija

Modul	Opis
MIS*	Informacioni sistem
HR	Ljudski resursi
HR-PA	Kadrovska administracija
HR-OM	Organizaioni menadžment
Payroll**	[lokalni projekat, SAP kompatibilna aplikacija]
BC	Osnovne komponente

Izvor: Telekom Crne Gore

Billing

Trenutno se u Telekomu Crne Gore za billing koristi softver koji je početkom 2001 godine razvila Služba za informacione tehnologije pomoću sledećih alata: Visual C++, Visual Basic 6.0, PHP, Apache Web servera, operativnih sistema Windows 2000 i Red Hat, baza podataka Microsoft SQL 2000 i MySQL. Aktuelno rešenje ima dve vrste interfejsa: web interfejs i grafički interfejs Windows 32.

U Telekomu Crne Gore je u toku zamena aktuelne biling platforme novim Tytan softverskim sistemom koji je dizajnirao ComArch S.A. Tytanov biling sistem je napredniji moderan alat koji pokriva sve delatnosti telekomunikacionog operatera vezane za biling. Sistem omogućava odgovarajuće proračune tarifa za sve pružene usluge u spektru proizvoda koje operater nudi a može da se koristi za čitav niz usluga uključujući sledeće:

- Konvencionalna fiksna telefonija
- GSM, uključujući GPRS i UMTS module
- ISDN
- ATM
- Inteligentne mreže
- CATV mreže
- IP usluge
- VoIP
- Ostale usluge koje nisu vezane za upotrebu mreže.

Instalacija Tytan billing sistema planirana je za kraj 2004. godine i odvijaće se paralelno sa radom aktuelnog sistema do kraja januara 2005. godine da bi se omogućilo testiranje. Tada će funkcije bilinga u potpunosti preuzeti novi Tytan sistem. Sledi pregled hardvera i softvera novog Tytan biling sistema:

Tabela 36: Pregled hardvera I softvera novog Tytan biling sistema

Naziv modula	Konfiguracija servera
1.1. Tytan Billing System	Cluster Server: 2x Sun Fire V880 Server 4
1.2. TYTAN Revenue Sharing	Eksterna memorija: 2x Sun StorEdge 6120 System, RAW kapaciteta 1022 GB;
1.3. TYTAN Workflow	
1.4. TYTAN MediatorCollector	
Radna stanica za administraciju Sun Fire V880	Radna stanica: Sun Blade 150 Workstation 650-MHz UltraSPARC-iii
WWW server za sve sistem operatore iz 21 TK centra – oko 120 istovremenih korisnika	Server: 2 x Sun Fire V210,
Internet Access Server za pristup sistemu za adm. i održavanje preko Interneta	Server: ProLiant DL380R03 X2
TYTAN Service Provisioning za fiksne veze i CATV	Server: Sun Fire V210
TYTAN Mediation Device –uredjaj za povezivanje	Sun Fire V210, 2 x 1GHz
TYTAN Mediation Device –uredjaj za povezivanje sa lokalnim centralama	17 x HP D330 MT P4 2.4GHz

X.25 mreža

Telekom Crne Gore koristi mrežu za prenos podataka sa X.25 protokolom koja je zapravo nekadašnja JUPAK javna mreža za prenos podataka razvijena u Jugoslaviji. Mreža ima 20 linkova koji povezuju Podgoricu sa 14 drugih crnogorskih gradova. Postoji i šest linkova koji povezuju manje gradove. Brzina u mreži je uglavnom 2,048 kbps (14 linkova) dok pet linkova nudi brzinu od 19.2 kbps a jedan link 64 kbps.

MIPNET

U cilju omogućavanja implementacije različitih audio, video i data servisa sa garantovanim prioritetom usluge, Telekom Crne Gore je projektovao i instalirao multiservisnu mrežu za prenos podataka MPLS (Multiprotocol Label Switching) takozvanu crnogorsku IP mrežu (Montenegrin IP Network or MIPNET). MPLS mreža atributa nivoa 2 (komutiranje) i nivoa 3 (rutiranje) objedinjuje u jedinstvenu platformu i obezbeđuje sledeće:

- Omogućava ponudu različitih usluga korisnicima t.j. usluge koje se razlikuju po klasi (COS – Class of Service) odnosno kvalitetu (QOS - Quality of Service)
- Efikasnije konfigurisanje i upravljanje saobraćajem
- Mogućnost promena dimenzija mreže
- veća medjuoperativnost zahvaljujući rešenjima baziranim na standardima

MPLS može da podrži bilo koju vrstu saobraćaja u velikoj IP mreži bez ograničenja vezanih za protokole rutiranja, transportne nivoe i šeme adresiranja što sve zajedno doprinosi povećanju efikasnosti protoka podataka optimizovanjem obrade paketa u IP mreži.

Tabela 37: Glavni elementi MIPNET mreže su:

Oprema	Broj	Lokacija
P ruter 12406	4	Podgorica, Bijelo Polje, Bar
Internet GW ruter 12406	2	Podgorica
L2/L3 komutatori Catalyst 6509	2	Podgorica
PE ruteri 7200	22	razne
L2 komutatori 3550	35	razne
L2 komutatori 3550 PWR	1	Podgorica
Dial Access Server AS5350	1	Podgorica
Cisco PIX 515 Firewall	2	Podgorica
Aironet 350 Wireless Bridge	35	razne
Ruter 1760	13	razne
Telindus rack modemi	35	razne
Nbase Media Converter	11	Berane, Rožaje, Andrijevića, Plav, Mojkovac, Kolašin, Žabljak, Šavnik, Kotor, Tivat
Optički regenerator	6	Podgorica, B. Polje, Bar, Budva, Kolašin
Cisco IP Phone 7960	5	Podgorica
Media Convergence Server - 7825H	1	Podgorica
Sun V120	1	Podgorica
Sun V240	4	Podgorica
HP DL320 G2	2	Podgorica
Softver	-	Podgorica

Izvor: Telekom Crne Gore

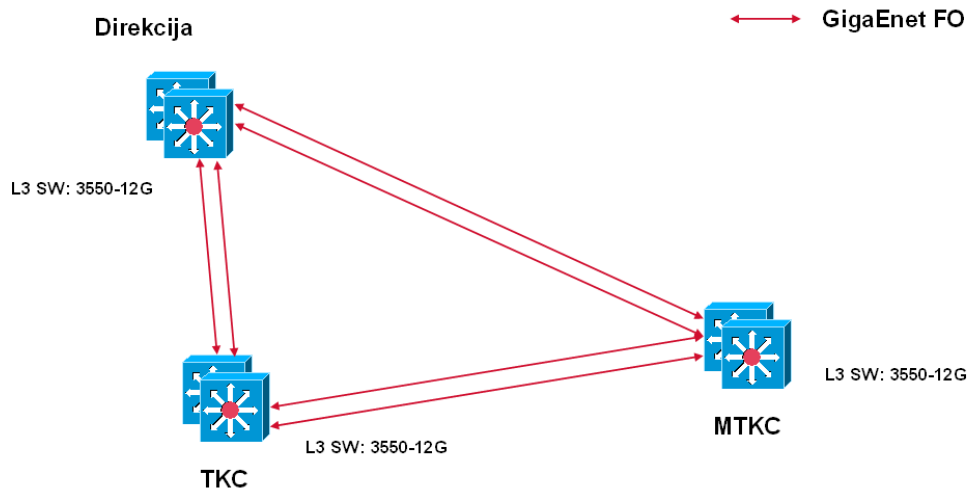
MAN Podgorica

Telekom Crne Gore je izgradio gradsku (MAN - Metropolitan-Area-Network) mrežu u Podgorici koja sadrži veze između tri glavne zgrade u Podgorici. Backbone se bazira na tri lokacije:

- Magistralni TK Centar (MTKC)
- Direkcija Telekom Crne Gore (Direkcija)
- TK Centar Podgorica (TKC)

Ove tri lokacije su povezane pomoću dvostrukih L3 rutera (Cisco Catalyst 35550) koji rade u režimima uravnoteženja opterećenja i failovera i koriste double dark optičke linkove koji omogućuju ugradnju potpuno redundantnog rešenja (Slika 1.) DHCP/DNS serveri su instalirani u svakom od ova tri čvora. Pored toga, svaki čvor je sabirnica za 28 udaljenih lokacija (zgrada) u Podgorici.

Grafikon 17: Gradska mreža



Izvor: Telekom Crne Gore

Svaka od poslovnih jedinica ima i *Ethernet* vezu sa gradskom mrežom preko infrastrukture MIPNET-a. Svaka poslovna jedinica je povezana na WAN mrežu Telekoma Crne Gore preko virtualne privatne mreže (VPN) kreirane u MIPNetu.

IT projekti

Za vreme poslednje tri godine Služba za informacione tehnologije i servise razvila je nekoliko projekata za internu upotrebu u okviru Telekoma Crne Gore. Neki od njih su:

- billing sistem – početkom 2001 godine programeri Telekoma Crne Gore razvili su interno rešenje za billing sistem kojim bi se zamenila tadašnja platforma. Čitav projekat je razvijen i implementiran za 6 meseci.
- Web portal Telekoma Crne Gore – razvijen pomoću Microsoft ASP tehnologije koji radi pod Microsoft IIS 5.0.
- Web aplikacija za naručivanje ISDN usluga – pomoću ovog web interfejsa, korisnici Telekoma Crne Gore imaju mogućnost da preko Interneta naruče ISDN pakete, kao i preko call centara i lokalnih telekomunikacionih centara.
- Interni IT portal za upravljanje projektima – ovo rešenje zasniva se na Microsoft Sharing portalu i trenutno se koristi unutar sektora Službe za informacione tehnologije i servise.
- Prototip smart box koji se zasniva na ugradjenom Linux operativnom sistemu sa ugradjenim računarom koji može da radi samostalno ili da upravlja uređajima i da izvršava komande primljene sa udaljenog servera.
- Implementacija IDS sistema baziranog na Snort softveru koji radi pod operativnim sistemom Red Hat
- Implementacija novog e-mail servera pomoću Q-mail softvera pod operativnim sistemom Linux Red Hat prilagodjenog za pružanje zaštite od napada hakera, virusa i spama.
- Implementacija rešenja za VPN server baziran na operativnim sistemima Linux Red Hat i Windows 2000.
- Prilagodjavanje SAP modula za potrebe odeljenja prodaje i distribucije
- Brojni specijalizovani izveštaji za odeljenje finansija.

Baze podataka i projekat rezervnog sistema za slučaj havarije

U Telekomu Crne Gore trenutno se koristi sledeće baze podataka:

- Oracle 9i
- Microsoft SQL server 2000
- Sybase
- MySQL

Sredinom 2004 godine Telekom Crne Gore je započeo razvoj rezervnog sistema za slučaj havarije. Sistem će biti instaliran u Nikšiću, oko 60km od Podgorice, u zaštićenoj zgradi, i osim Telekom Crne Gore pružaće usluge svim drugim zainteresovanim pravnim licima i institucijama.

4.14 Kapitalna ulaganja u prethodnim godinama

Telekom Crne Gore je izvršio ozbiljna ulaganja u podizanje tehničke infrastructure sistema. Zahvaljujući ovim ulaganjima, Telekom Crne Gore je uspeo da izgradi stabilnu tehničku bazu i obezbedi povraćaj investicija kroz stalan rast prihoda. Ova ulaganja su većim delom finansirana iz sopstvenih sredstava Kompanije a delimično iz dugoročnih kredita.

Tabela 38: Kapitalna ulaganja u 2002 i 2003 godini u EUR

Opis	2002	2003
Pristupne mreže i spojni putevi	3,165,621	6,057,936
Komutacije	6,627,268	7,988,610
Gradjevinski objekti	3,318,764	2,839,621
Optički sistemi prenosa	1,602,525	-
Radio difuzni sistem	3,156,420	-
SDH i PDH linijska oprema	954,253	-
Software	835,912	-
Ruralna telefonija	90,873	-
MIPnet	-	3,051,856
SAP	-	992,126
Ukupno	19,751,636	20,930,219

Izvor: Izveštaji o poslovanju Telekom Crne Gore

Za 2004 godinu, Kompanija planira da nastavi sa daljim ulaganjima (komutacije, MIPnet, novi Billing sistem, pristupne mreže), medjutim, kako je već dostignut značajan nivo tehnološkog razvoja, iznos kapitalnih ulaganja će biti niži nego u prethodnim godinama. U prvom kvartalu 2004, kapitalnih ulaganja su iznosila ukupno 2,474,777 EUR.

4.15 Strategija

Zahvaljujući promenama u okruženju kompanije, a naročito s obzirom na liberalizaciju crnogorskog telekomunikacionog tržišta i na činjenicu da je Telekom Crne Gore izgubio nekadašnji monopolski položaj, Kompanija razvija novu tržišno orijentisanu strategiju sa ciljem suočavanja sa budućom sve većom konkurencijom.

Glavni cilj Telekoma Crne Gore je držanje koraka sa ubrzanim razvojem tržišta telekomunikacija u Crnoj Gori, ublažavanje posledica smanjenog tržišta fiksne telefonije i održavanje vodećeg položaja. Novi smer u kojem se Telekom Crne Gore kreće oslanja se na bolje iskorišćenje postojeće infrastrukture kroz implementaciju IP tehnologije za prenos podataka i re-organizaciju Kompanije na tržišno orijentisan način (veći naglasak na prodaji, marketingu, promocijama i sl.).

Telekom Crne Gore ovu strategiju već primenjuje kroz velika ulaganja u infrastrukturu i nove servise, kao što su MIPnet i ADSL. MIPnet je multiservisna mreža za prenos podataka, govora i slike pomoću optičke infrastrukture, a početak komercijalne primene je započet u 2004 godini. ADSL je servis koji je u fazi testiranja u Crnoj Gori a njegova realizacija je takodje planirana za 2004 godinu.

Medju prednostima Telekoma Crne Gore su: razvijena infrastruktura mreže, veliki broj korisnika, prepoznatljivo ime na tržištu, kvalifikovana radna snaga i uspostavljen biling sistem. Kompanija može da nastavi razvoj na ovim osnovama i da izadje iz okvira svojih osnovnih delatnosti u slične poslovne poduhvate, sa ponudom novih rešenja koja će doneti nove izvore prihoda.

4.16 Finansijske informacije

U ovom poglavlju dat je prikaz osnovnih finansijskih informacija sa kratkim komentarima. Podaci su preuzeti iz revidiranih finansijskih izveštaja pripremljenih na datume 31. decembar 2002. i 31. decembar 2003. godine. Izveštaji nezavisnog revizora za 2002. i 2003. godinu, dostupni su investitorima u sobi sa podacima.

Tabela 39: Revidirani Bilans Uspeha za 2002 i 2003. godinu (u EUR)

	2002	2003
Poslovni Prihodi	75,345,680	72,062,293
Prihodi od prodaje	74,802,475	70,656,209
Ostali poslovni prihodi	543,205	1,406,084
Poslovni Rashodi	71,151,968	55,511,426
Troškovi obavljanja osnovne aktivnosti	22,221,995	17,997,815
Troškovi zaposlenih	14,723,578	15,926,385
Amortizacija	19,085,443	6,237,722
Ostali poslovni rashodi	15,120,952	15,349,504
Profit iz poslovnih aktivnosti	4,193,712	16,550,867
Finansijski prihodi/rashodi, neto	2,572,372	1,562,716
Profit pre oporezivanja	6,766,084	18,113,583
Porezi	2,607,226	110,121
NETO PROFIT	4,158,858	18,003,462

Izvor: Revidirani finansijski izveštaji

Tokom prethodne dve godine, ukupni poslovni prihodi zabeležili su blagi pad od 4%, odnosno, iznosili su 72 miliona EUR u 2003. godini. Međutim, treba napomenuti da je ovo smanjenje najvećim delom posledica primene Medjunarodnih računovodstvenih standarda u Crnoj Gori, te prihodi prikazani u bilansu uspeha za 2002 i 2003 godinu nisu u potpunosti uporedivi.

Poslovni rashodi opadali su po bržoj stopi od prihoda u posmatranom periodu, značajno smanjujući svoje učešće u prihodima sa 94% u 2002. godini na 77% u 2003. Zabeleženo je značajno smanjenje troškova amortizacije, sa 19 miliona EUR u 2002 na svega 6 miliona EUR u 2003. godini, pre svega usled efekata izvršene procene imovine. Takođe, Kompanija je imala neto finansijski prihod (1.56 miliona EUR u 2003), uglavnom zahvaljujući realizovanom finansijskom prihodu od zavisnih preduzeća.

Kao rezultat, neto profit je značajno porastao (više od 4 puta) sa 4.2 miliona EUR u 2002. godini na 18 miliona EUR u 2003, znatno povećavajući profitabilnost Telekom Crne Gore, sa 6% u 2002 na 25% u 2003, mereno stopom neto dobiti.

Najznačajniju stavku prihoda predstavljaju prihodi od pružanja telekomunikacionih usluga, odnosno prihodi od odlazećih domaćih i međunarodnih poziva (48%), za kojima slede prihodi od interkonekcije – domaći (17%), i prihodi od međunarodnih dolazećih poziva (koji učestvuju sa 10% u prihodima Kompanije).

Najznačajniji poslovni rashodi odnose se na troškove obavljanja osnovne delatnosti, koji učestvuju sa 32% u ukupnim troškovima poslovanja u 2003, ali čija je vrednost, međutim, smanjena za 19% u odnosu na 2002. U obe posmatrane godine, troškovi interkonekcije bili su dominantna stavka u okviru ove grupe troškova, i iznosili su 8.3 miliona EUR u 2003. godini. U poređenju sa 2002. godinom, troškovi međunarodnih odlaznih poziva smanjeni su za 64%.

Troškovi zaposlenih zadržali su relativno stabilan nivo tokom posmatranog perioda, učestvujući sa približno 29% u ukupnim poslovnim rashodima.

Revidirani Bilansi Stanja na dan 31. decembar 2002. i 31. decembar 2003. godine, prezentovani su u sledećoj tabeli:

Tabela 40: Revidirani Bilans Stanja na dan 31. decembar 2002. i 31. decembar 2003. godine (u EUR)

	31 Dec 2002	31 Dec 2003
Stalna imovina	198,459,131	130,674,394
Nematerijalna imovina	6,031,608	7,661,121
Objekti i oprema	169,226,545	93,868,825
Dugoročni finansijski plasmani	20,700,978	26,644,448
Ostala dugoročna potraživanja	2,500,000	2,500,000
Obrtna imovina	22,458,315	27,906,327
Zalihe	1,491,379	819,685
Potraživanja od kupaca	17,227,707	25,208,857
Kratkoročni finansijski plasmani	1,893,831	315,801
Prepaid expenses	303,624	39,337
AVR	290,415	302,558
Ostala obrtna aktiva	0	271,990
Gotovina i gotovinski ekvivalenti	1,251,359	948,099
UKUPNA AKTIVA	220,917,446	158,580,721
Kapital i rezerve	203,062,371	132,813,479
Dugoročne obaveze	3,205,392	8,428,324
Dugoročni krediti	598,166	5,736,562
Odloženi porezi	2,607,226	1,663,039
Rezervisanja		1,028,723
Kratkoročne obaveze	14,649,683	17,338,918
Dobavljači	10,158,080	11,065,521
Kratkoročne finansijske obaveze	2,945,216	4,336,421
Obaveze za poreze	1,249,993	1,405,536
PVR	296,394	531,440
UKUPNA PASIVA	220,917,446	158,580,721

Izvor: Revidirani finansijski izveštaji

Ukupna aktiva Kompanije iznosila je 158.5 miliona EUR na kraju decembra 2003. godine, i smanjena je za blizu 30% u poređenju sa krajem 2002, pretežno usled smanjenja stalne imovine.

Stalna imovina predstavlja najveći deo ukupne aktive. Njeno učešće u ukupnoj aktivi, međutim, smanjeno je sa 90% na 82% i iznosilo je 130.7 miliona EUR na kraju 2003. godine, što je pad od 34% u poređenju sa decembrom 2003. Pad vrednosti i učešća ove pozicije uslovljen je pretežno efektima izvršene procene vrednosti imovine Kompanije, kao i primene međunarodnih računovodstvenih standarda (prva primena standarda IFRS 1).

Obrtna imovina zabeležila je značajan porast (za 24%) u periodu 2002 – 2003, povećavajući takođe svoje učešće u ukupnoj aktivi sa 10% na 18%. Najznačajniju poziciju čine potraživanja od kupaca, koja su porasla za 46% tokom posmatranog perioda, učestvujući sa 90% u obrtnim sredstvima na kraju 2003. godine.

Vrednost kapitala i rezervi iznosila je na dan 31. decembar 2003. godine 132.8 miliona EUR, odnosno 84% ukupne pasive. U apsolutnom smislu, pozicija kapitala i rezervi zabeležila je pad tokom perioda analize. Takođe, njihovo učešće u ukupnoj pasivi smanjeno je sa 92% u 2002 na 84% u 2003. godini, najviše usled efekata primene međunarodnih računovodstvenih standarda (IFRS 1), kao i zbog efekata izvršene procene.

Kratkoročne i dugoročne obaveze činile su 23% ukupne pasive u 2003. godini, pokazujući značajan rast tokom posmatranog perioda. Dugoročne obaveze iznosile su 8.4 miliona EUR u decembru 2003. godine, a njihova vrednost porasla je za 163% u odnosu na 2002, prevashodno zbog novog dugoročnog kredita za nabavku opreme, koji je Kompaniji odobren od strane Ericsson Nikola Tesla, i dugoročnog kredita za izgradnju IP mreže odobrenog od HVB banke, Beograd tokom 2003. godine. Ukupne kratkoročne obaveze iznosile su 17.3 miliona EUR na kraju 2003, što je porast od 18%, nastao usled povećanja tekućeg dela dospelih rata dugoročnih kredita.

Iako je tokom 2003. godine zabeležen porast kako kratkoročnih tako i dugoročnih obaveza, Kompanija nije imala problema sa likvidnošću, a analiza finansijskog položaja ukazuje na stabilno i profitabilno poslovanje u posmatranom periodu. Politika menadžmenta rezultirala je povoljnom strukturom aktive i pasive, kao i obezbeđenom finansijskom ravnotežom.

5 MONET D.O.O

5.1 Opšti podaci

Kompanija Monet počela je rad 1. jula 2000 godine, kao sastavni deo Telekoma Crne Gore. Od 1. avgusta 2000 godine posluje kao posebno pravno lice koje je 100% u vlasništvu Telekoma Crne Gore. Kompanija je registrovana kao društvo sa ograničenom odgovornošću za pružanje usluga javne mobilne telefonije na teritoriji Crne Gore i u 100% je vlasništvu Telekoma Crne Gore. Sedište kompanije nalazi se u Podgorici na adresi: Bulevar svetog Petra Cetinjskog bb, Podgorica, Crna Gora.

Glavni strateški ciljevi kompanije su: osvajanje liderske pozicije u oblasti mobilnih telekomunikacija kao i održavanje stalnog rasta kroz diversifikaciju visokokvalitetnih usluga i očuvanje sadašnjeg nivoa profitabilnosti.

5.2 Korporativno upravljanje

Korporativno upravljanje Društvom sprovode organi Društva: Skupština društva i Izvršni direktor društva. Funkciju skupštine društva vrši odbor direktora osnivača, Telekom Crne Gore a.d. Podgorica.

5.2.1 Izvršni direktor

Izvršnog direktora Društva imenuje i razrešava Odbor direktora osnivača. Odbor direktora osnivača može odlučiti da izvršnog direktora Društva imenuje na osnovu javnog konkursa. Izvršni direktor se imenuje na period od 4 (četiri) godine uz mogućnost ponovnog imenovanja. Pitanja radnog angažovanja izvršnog direktora, zarada (stimulansa) i dr.uređuju se posebnim ugovorom, koji u ime Društva, potpisuje predsjednik Odbora direktora osnivača. U slučaju da iz bilo kog razloga Društvo ostane bez Izvršnog direktora Odbor direktora osnivača je dužan da, do imenovanja novog izvršnog direktora, odredi jednog od članova Odbora direktora osnivača da vrši funkciju izvršnog direktora Društva.

Izvršni direktor društva može preneti određene poslove iz svog delokruga na članove menadžmenta i druge zaposlene u društvu u skladu sa zakonom i odlukom Odbora direktora osnivača.

5.2.2 Sekretar Društva

Društvo ima Sekretara koga imenuje Izvršni direktor društva iz redova zaposlenih u društvu.

Funkciju Sekretara Društva trenutno obavlja gospođa Mirsada Murseljević

5.2.3 Zastupanje kompanije

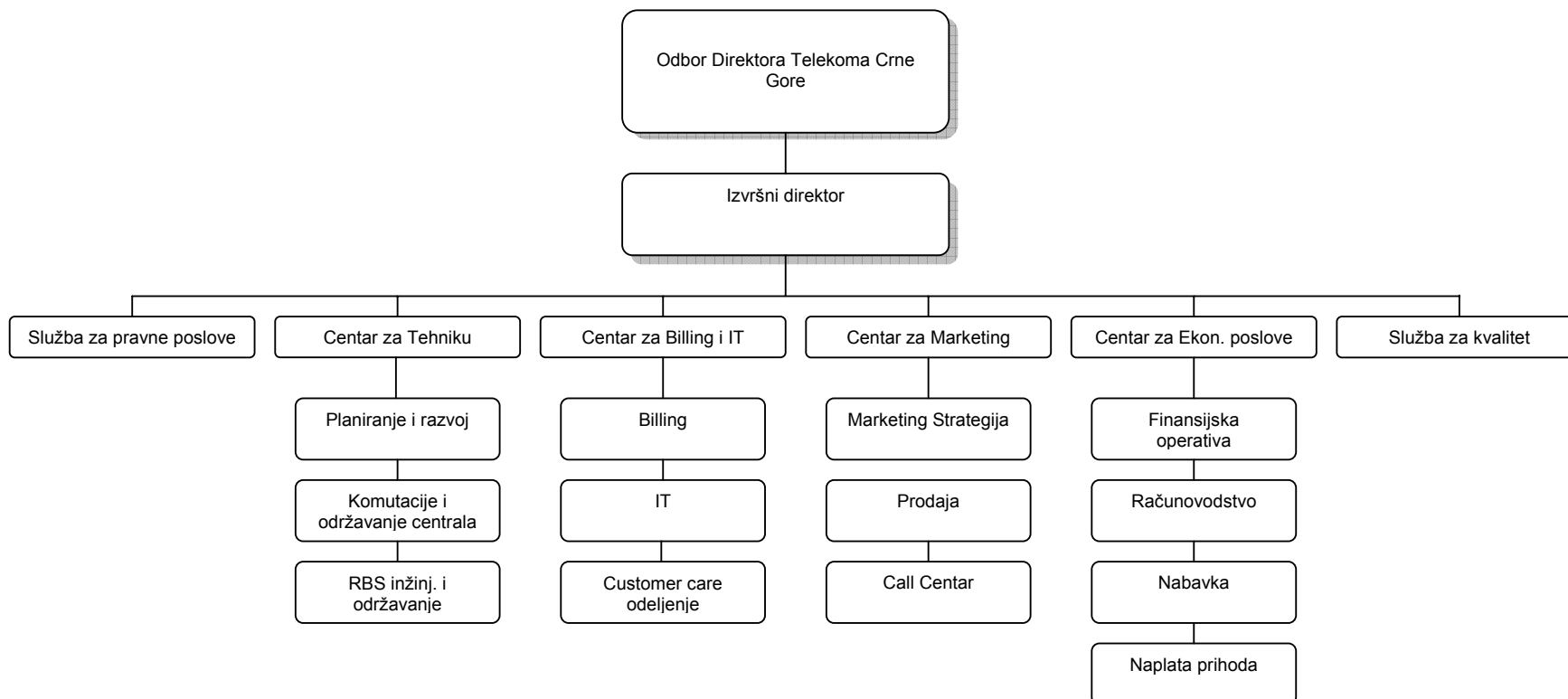
Prema Statutu, Društvo zastupa Izvršni direktor Društva. Odbor direktora osnivača može odrediti da u nekim slučajevima Društvo zastupa i predsjednik Odbora direktora osnivača, a tom Odlukom određuju se, granice ovlašćenja, prava, obaveze i odgovornosti, utvrđuje se potreba kolektivnog potpisivanja odnosno slučajevi kada su neophodna dva potpisa ovlašćenih lica.

5.3 Organizaciona struktura

Kompanija je razvila funkcionalnu organizacionu strukturu, sa sledećim sektorima:

- **Centar za tehniku** bavi se svim pitanjima u vezi sa razvojem mreže, kao i operacijama vezanim za nju. U okviru centra postoje tri odeljenja: a) Planiranje i razvoj, b) Odeljenje komutacija i održavanje centrala, i c) Inženjering i održavanje baznih stanica.
- **Centar za Biling & IT** pokriva područje upravljanja software-om i hardware-om, biling, administraciju u vezi sa kupcima i koordinaciju sa distributivnom mrežom i klirinške kuće. Tri odeljenja razvijena su u okviru centra: a) Biling, b) IT, i c) Odeljenje za brigu o korisnicima.
- **Centar za Marketing** organizovan je kroz rad tri odeljenja: a) Odeljenje za Marketing Strategiju, b) Odeljenje prodaje, i c) Call Centar.
- **Centar za Ekonomske poslove** uključuje: a) Finansijsku operativu, b) Računovodstvo, c) Nabavku, i d) Odeljenje naplate prihoda.
- **Služba pravnih poslova** odgovorna je za sva pravna pitanja u vezi sa operacijama Monet-a, kao i za menadžment upravljanja kadrovima, administraciju i sl.
- **Služba kvaliteta** fokusira se na implementaciju ISO standarda i ostalih pitanja u vezi sa kvalitetom, kao što je na pr. praćenje pokazatelja nivoa usluga kompanije.

Grafikon 18: Organizaciona šema, "Monet"



Source: Monet

5.4 Kadrovi

5.4.1 Menadžment

Sadašnji menadžerski tim Monet-a prikazan je u narednoj tabeli. Detalji o biografijama menadžmenta nalaze se u Prilog II-1ovog Memoranduma.

Tabela 41: Top menadžment Moneta

Ime i prezime	Sadašnja pozicija
Miodrag Ivanović	Izvršni direktor
Ivan Raičević	Finansijski direktor
Mirsada Murseljević	Direktor pravnih poslova
Tatjana Obradović	Direktor marketinga i prodaje
Miodrag Krunić	Tehnički direktor
Eva Šabanović	Direktor sektora za Billing i IT

Izvor: Monet

5.4.2 Zaposleni

Monet trenutno zapošljava 147 ljudi. Pored ovog broja, Monet je takođe angažovao 16 radnika po Ugovoru o delu. Kao što je prikazano u narednoj tabeli, zaposleni sa visokom i višom stručnom spremom učestvuju sa više od 50% u ukupnom broju zaposlenih.

Tabela 42: Kvalifikaciona struktura zaposlenih na dan 1. jul 2004. godine

Obrazovanje	Br. zaposlenih	%
Visoka stručna sprema/Fakultet	66	45
Viša stručna sprema	15	10
Srednja škola	62	42
Ostalo (magistarske studije)	4	3
Ukupno	147	100

Izvor: Monet

Od ukupno 147 zaposlenih na dan 1. Juli 2004. godine, većina radi u Tehničkom, Sektoru za Billing i IT i Sektoru Marketinga i Prodaje, kao što je prikazano u tabeli ispod:

Tabela 43: Struktura zaposlenih po sektorima na dan 1. jul 2004. godine

Sektor	Br. zaposlenih	%
Tehnički sektor	43	29
Billing i IT sektor	30	20
Marketing	44	30
Ekonomski poslovi	18	12
Pravni poslovi	9	6
Kontrola kvaliteta	2	2
Izvršni direktor	1	1
Ukupno	147	100

Izvor: Monet

Blizu 60% od ukupnog broja zaposlenih ima između 26 i 35 godina starosti što značajno utiče na visinu prosečne starosti zaposlenih u kompaniji, koja je svega 33 godine. Sledeća tabela prikazuje sadašnju starosnu strukturu zaposlenih:

Tabela 44: Starosna struktura zaposlenih na dan 1. jul 2004. godine

Broj godina	Br. zaposlenih	%
Do 25	15	10.2%
26-30	41	27.9%
31-35	43	29.2%
36-40	33	22.4%
41-50	12	8.2%
Preko 50	3	2.1%
Ukupno	147	100.0%

Izvor: Monet

5.4.3 Zarade

Kompanija redovno isplaćuje zarade i uplaćuje odgovarajuće poreze i doprinose. Prosečna neto zarada po zaposlenom u Monetu povećana je sa EUR 540 u 2001. godini na EUR 762 u 2003. godini kao rezultat poboljšanih performansi kompanije. Trend kretanja bruto i neto plata za period 2001-2003 kao i za prvih šest meseci 2004. godine, prikazan je u narednoj tabeli:

Tabela 45: Pregled zarada za period 2001 – Jul 2004

	u EUR			
	2001	2002	2003	2004 (Jan-Jun)
Ukupne neto zarade	407,990	874,036	1,234,284	636,980
Ukupne bruto zarade	842,843	1,675,714	2,253,654	1,126,337
Prosečan broj zaposlenih	63	118	135	144
Prosečna mesečna neto zarada po zaposl.	540	617	762	737
Prosečna mesečna bruto zarada po zaposl.	1,115	1,183	1,391	1,304

Izvor: Monet

U prvih šest meseci 2004. godine prosečne mesečne bruto i neto zarade su neznatno niže od zarada ostvarenih u 2003. godini jer ne obuhvataju godišnje bonus isplate.

Dodatni podsticaj zaposlenima zasniva se na dva osnovna sistema nagrađivanja:

- Mesečne stimulacije – povećanje plate u određenom mesecu po osnovu izvanrednih rezultata zaposlenog;
- Godišnji bonus – isplaćuje se jednom godišnje, zaposlenima koji su tokom godine ostvarili izuzetne poslovne rezultate.

5.4.4 Obuka

Monet poklanja veliku pažnju obuci zaposlenih. Tokom 2003. godine kompanija je izdvojila preko EUR 180,000 za finansiranje obuke zaposlenih, posebno za inženjere (kursevi i seminari). Monet obezbeđuje stipendije za 30 zaposlenih (3 zaposlena na Univerzitetu, 18 na Višim školama i 9 upisanih na postdiplomske studije).

5.5 Korisnici Monet-a

5.5.1 Broj korisnika

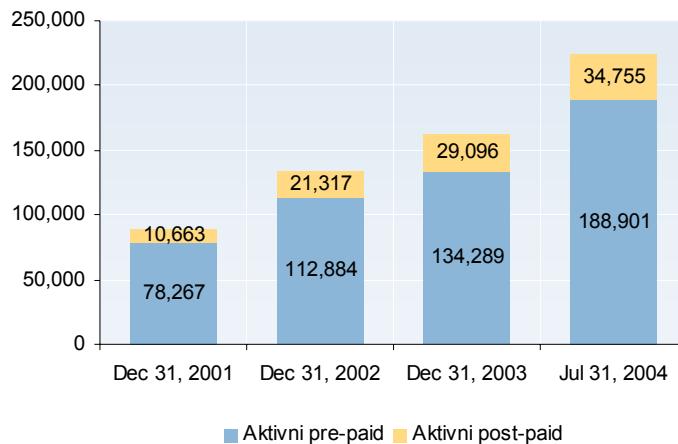
Procenjeni ukupan broj Monetovih korisnika na dan 31. juli 2004. godine, iznosio je 262,619. Pomenuti podatak uključuje aktivne (188,901) i pasivne (38,963) pre-paid korisnike, kao i aktivne post-paid pretplatnike (34,755).

Za svrhu ovog Memoranduma, pasivni pre-paid korisnici definisani su kao korisnici koji aktiviraju svoje SIM kartice samo u određenom periodu godine. Pasivni korisnici su najčešće turisti koji dolaze u Crnu Goru tokom leta radi godišnjeg odmora. Aktivni korisnici postaju pasivni nakon 90 dana od momenta poslednjeg isključenja SIM kartice. Ukoliko ne dopune kredit na svojim SIM karticama u periodu od jedne godine, oni se trajno isključuju.

Prosečna stopa rasta ukupnog broja aktivnih korisnika u periodu 2001-2003, iznosila je približno 40%; prosečna stopa rasta pre-paid korisnika iznosila je 37%, dok je stopa rasta post-paid korisnika dostigla 68%. Na dan 31. juli 2004. godine, Monet je imao ukupno 223,656 aktivnih korisnika, što je porast baze korisnika od 37% u odnosu na 31. decembar 2003. godine. Rast broja korisnika najizraženiji je u letnjem periodu, tokom kojeg se mnogi pasivni korisnici aktiviraju.

Kretanje broja aktivnih korisnika na dan 31. decembar 2001, 2002 i 2003. godine, kao i na dan 31. juli 2004. godine, prikazano je na sledećem grafikonu:

Grafikon 19: Porast broja Monetovih aktivnih korisnika na dan 31. dec. 2001-2003 i 31. jul 2004.



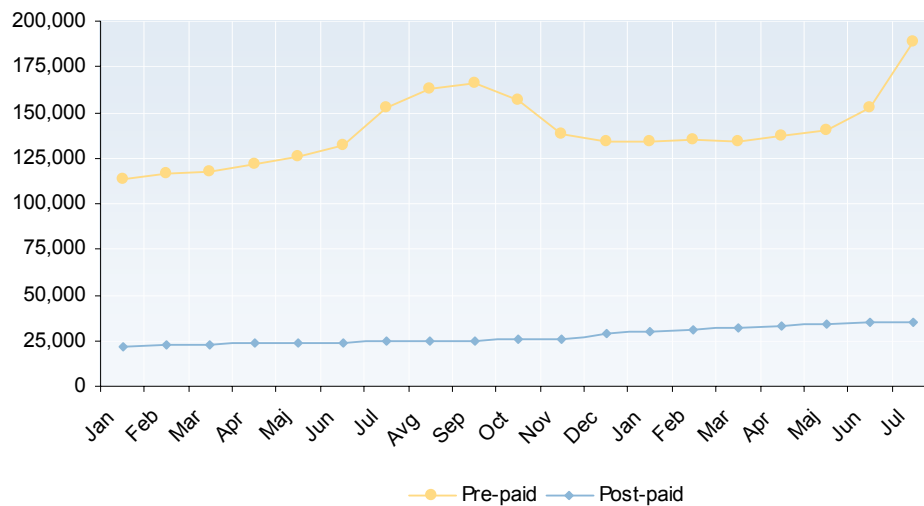
Izvor: Monet

Najveći broj korisnika su pre-paid korisnici (82% na dan 31. decembar 2003), dok se ostalih 18% odnosi na post-paid korisnike. Pomenuta struktura menja se u toku letnje sezone u korist pre-paid korisnika, kada veliki broj turista (pasivnih korisnika) aktivira svoje SIM kartice. Stoga, i podaci za 2004. godinu prikazuju neznatno drugačiju strukturu korisnika (84% pre-paid korisnici, 16% post-paid).

Većina korisnika (36%) nalazi se u Podgorici. Detaljan pregled teritorijalne distribucije korisnika po opštinama prezentovan je u Prilog II-2 ovog Memoranduma.

Mesečno kretanje broja aktivnih korisnika u periodu Januar 2003 – Juli 2004, prikazano je na sledećem grafikonu:

Grafikon 20: Broj korisnika po mesecima, Januar 2003-Juli 2004



Izvor: Monet

Kao što je prezentovano na prethodnom grafikonu, broj aktivnih pre-paid korisnika povećava se tokom letnjih meseci, a opada u oktobru, novembru i decembru. Pomenuta kretanja predstavljaju regularnu pojavu, budući da privremeni korisnici, koji kupuju pre-paid kartice tokom turističke sezone, postaju pasivni korisnici nakon isteka 90 dana od neupotrebe SIM kartice.

Broj post-paid korisnika ravnomerno je rastao tokom posmatranog perioda. Uticaj turističke sezone na ovaj segment korisnika nije tako izražen kao u pre-paid segmentu.

U okviru post-paid segmenta, na kraju 2003. godine kompanija je imala 22,291 rezidencijalnih korisnika i 6,805 biznis korisnika (što je porast od iznad 55% u odnosu na 2002. godinu). Učešće biznis korisnika u ukupnom broju post-paid korisnika takođe je poraslo, sa 20% u 2002 na 23% do kraja 2003. godine.

Strategija Monet-a uključuje značajnije fokusiranje na segment biznis korisnika, kao na segment sa najjačim potencijalom rasta. Menadžment je već preduzeo mere u cilju povećanja baze biznis korisnika, kroz uvođenje novog post-paid biznis paketa u aprilu 2003. godine, kojim su ponuđene niže tarife i ukidanje mesečne pretplate.

5.5.2 Tržišno učešće Monet-a

Iako je Monet ušao na tržište četiri godine kasnije od prvog mobilnog operatera, kompanije ProMonte, uspeo je da osvoji značajano učešće na tržištu. Dva ključna momenta za osvajanje

tržišta bila su snižene tarife (Monet je nudio 50% niže cene) i uvođenje pre-paid SIM kartica, s obzirom da je pre ulaska Moneta na tržište ProMonte nudio samo post-paid usluge.

Do kraja 2003. godine, Monet je povećao svoje učešće na tržištu na 43%, proširivanjem baze korisnika i poboljšanjem asortimana usluga. To je za posledicu imalo pad učešća kompanije ProMonte na tržištu za 16% u odnosu na 2001. godinu. U sledećoj tabeli prikazano je procenjeno tržišno učešće dva operatera mobilne telefonije za period 2001-2003. Tržišna učešća su izračunata na bazi broja aktivnih korisnika:

Tabela 46: Procenjeno tržišno učešće mobilnih operatera

Mobilni operater	2001	2002	2003
Monet	27%	40%	43%
ProMonte	73%	60%	57%
Ukupno tržište mobilnih telekomunikacija	100%	100%	100%

Izvor: Monet

5.5.3 Stope "Churn"-a

U Monetu ne postoji evidencija broja isključenih korisnika na mesečnom nivou, već se podaci prate na svaka 2 – 3 meseca. Usled toga, kompanija ne raspolaže preciznim informacijama o mesečnim stopama "churn"-a. Tabela u nastavku prikazuje godišnje pre-paid i post-paid stope "churn"-a za 2002, 2003 i prvih 6 meseci 2004. godine, kao i prosečne mesečne stope "churn"-a u istom periodu. Prosečne mesečne stope "churn"-a pokazuju pad i u pre-paid i u post-paid segmentu, što potvrđuje da Monet sprovodi uspešne strategije za očuvanje svoje baze korisnika.

Tabela 47: Pre-paid i Post-paid stope «Churn»-a

	Pre-paid korisnici				Post-paid korisnici			
	Prosečan br. korisnika	Isključeni korisnici	Ukupan "churn"	Prosečan mesečni "churn"	Prosečan br. korisnika	Isključeni korisnici	Ukupan "churn"	Prosečan mesečni "churn"
2002	123,895	16,030	12.94%	1.08%	17,237	2,073	12.03%	1.00%
2003	172,534	27,347	15.85%	1.32%	24,127	543	2.25%	0.19%
I-VI 2004	197,767	11,070	5.60%	0.93%	32,152	706	2.20%	0.18%

Izvor: Monet, RIAG kalkulacije

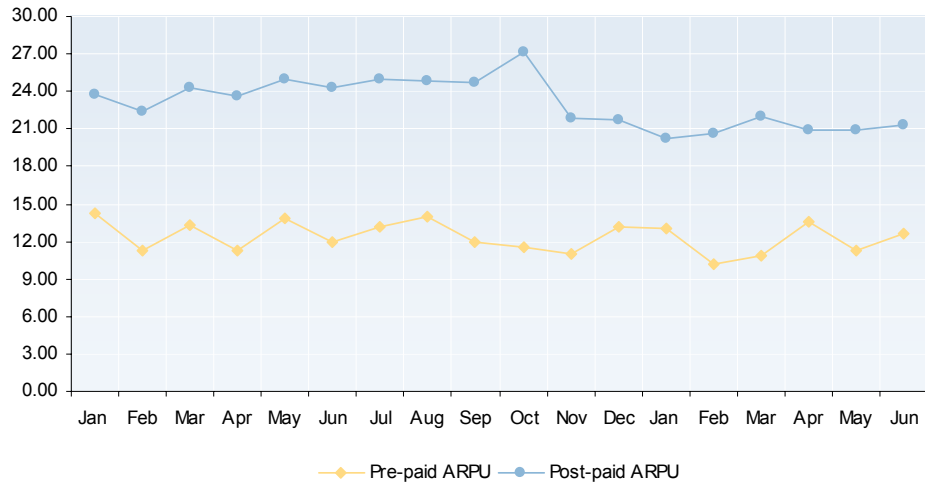
5.5.4 Prosečan prihod po korisniku (ARPU)

Prosečna potrošnja pre-paid korisnika tokom 2003. godine iznosila je EUR 12.98 (uključujući PDV), odnosno EUR 11.22 (bez PDV-a), dok je tokom prvih šest meseci 2004. godine bila EUR 11.69 (uključujući PDV), odnosno EUR 10.02 (bez PDV-a). Najveći ARPU u posmatranom periodu ostvaren je u avgustu 2003. godine (EUR 14.98 – uključujući PDV, odnosno EUR 12.8 bez PDV-a), dok je najmanja vrednost prosečnog prihoda po korisniku ostvarena u februaru 2004. godine (EUR 10.08 uključujući PDV, odnosno EUR 8.62 bez PDV-a).

Prosečan mesečni račun post-paid korisnika iznosio je EUR 24.05 (bez PDV-a) tokom 2003. godine dok je tokom prvih šest meseci 2004. godine iznosio EUR 21.01 (bez PDV-a). Najveća

vrednost prosečnog prihoda po korisniku u posmatranom periodu, od EUR 27.19 (bez PDV-a), postignuta je u oktobru 2003. godine.

Grafikon 21: Pre-paid i post-paid ARPU u periodu Januar 2003-Jun 2004



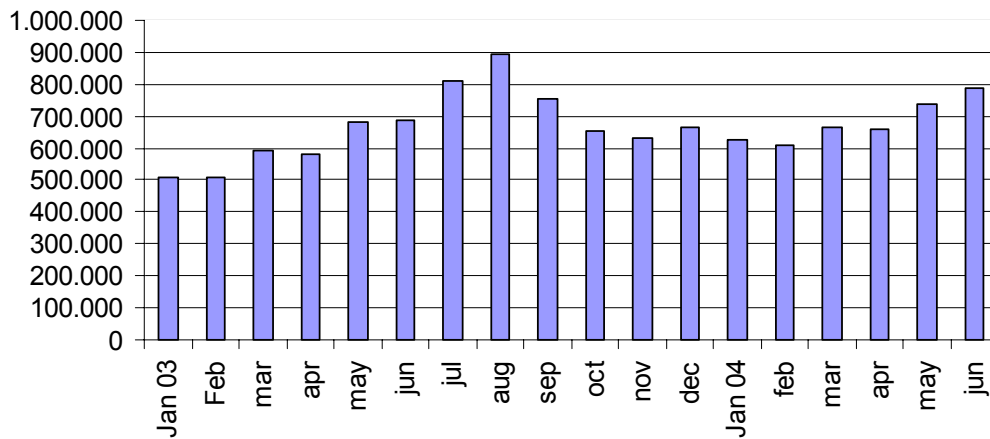
Izvor: Monet

5.6 Saobraćaj

5.6.1 Saobraćaj u Monetovoj mreži

S obzirom da se Crna Gora karakteriše kao destinacija za letnji odmor, obim saobraćaja ostvaren u Monetovoj mreži u velikoj meri zavisi od sezone. Međutim, godišnjim poređenjem uočeno je da se količina ostvarenog saobraćaja rapidno povećava sa porastom broja pretplatnika i međunarodnih roamera u Monetovoj mreži.

Grafikon 22: Saobraćaj u Erlanzima

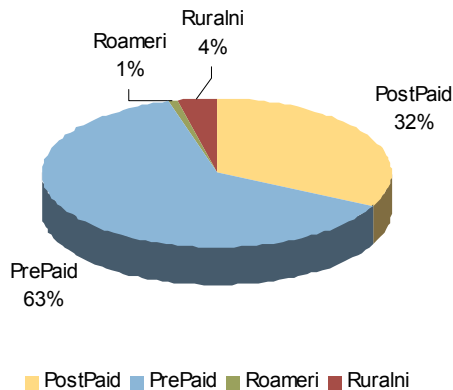


Izvor: Monet

5.6.2 Odlazni saobraćaj

Kao što je prikazano na donjem grafikonu, najveći deo odlaznog saobraćaja (63%) potiče od *pre-paid* pretplatnika dok *post-paid* pretplatnici ostvaruju do 32% ukupnog saobraćaja. Korisnici u ruralnim oblastima i pretplatnici u *roamingu* čine najmanji udeo (5%) u odlaznom saobraćaju.

Grafikon 23: Struktura ukupnog odlaznog saobraćaja u prvih 6 meseci 2004. godine



Izvor: Monet

Ukupan odlazni saobraćaj iz Monetove mreže iznosio je oko 144 miliona minuta tokom 2003. godine i bio je za skoro 30% veći od onog iz 2002. godine. U prvih šest meseci 2004. godine ukupan odlazni saobraćaj iznosio je 74 miliona minuta i bio je veći od saobraćaja u istom periodu prethodne godine uglavnom zbog povećanog saobraćaja ka ProMonteovoj i fiksnoj mreži kao i prema srpskim mrežama mobilne i fiksne telefonije. Medjunarodni saobraćaj je bio više od dva puta veći u prvih šest meseci 2004. godine nego u istom periodu prethodne godine. U sledećoj tabeli data je analiza odlaznih poziva prema destinacijama za period januar 2002 – jul 2004:

Tabela 48: Pregled odlaznih poziva u periodu 2002-jul 2004

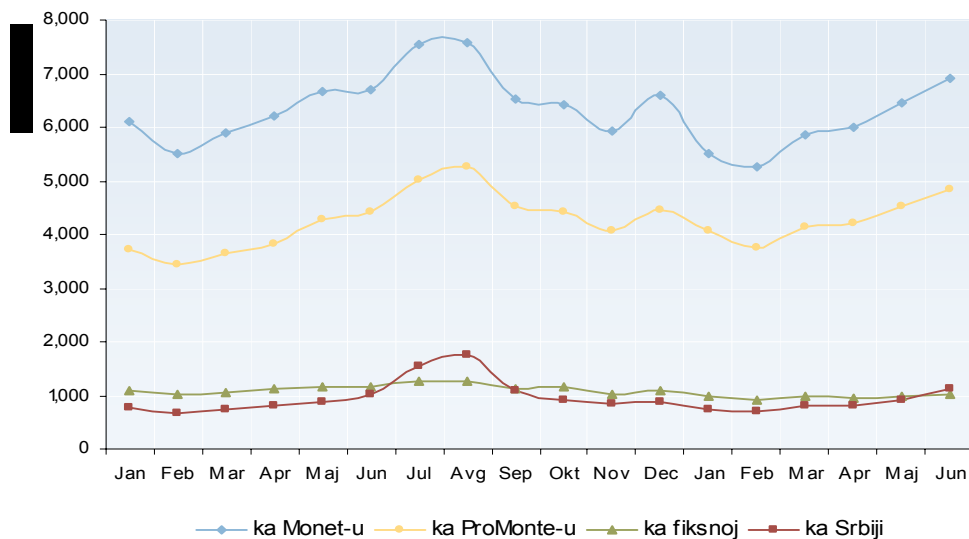
u 000 minuta

Destinacija poziva	2002	2003	2004 (Jan-Jul)
ka Monet-u	44,227	77,696	36,031
ka ProMonte-u	41,401	51,039	25,553
ka Fiksnoj mreži	13,844	13,522	5,845
ka Srbiji	9,727	11,976	5,089
međunarodni	2,666	3,063	1,362
Ukupno	111,865	143,775	73,880

Izvor: Monet

Saobraćaj iz Moneta ka sopstvenoj mreži čini najveći odlazni mesečni saobraćaj.

Grafikon 24: Mesečni odlazni saobraćaj prema destinaciji poziva u periodu Januar 2003-Jun 2004



Source: Monet

Međunarodni odlazni saobraćaj

U pogledu obima saobraćaja u minutima najznačajnije zone su I, II i III. Ove tri zone zajedno čine oko 95% odlaznog saobraćaja u prvih šest meseci 2004. godine.

Međunarodni odlazni saobraćaj po međunarodnim zonama je dat u tabeli ispod:

Tabela 49: Međunarodni odlazni saobraćaj prema zonama *u minutima*

Međunarodne zone	2003	2004 (Jan-Jul)
I	1,175,033	534,267
II	1,061,327	460,949
III	609,360	263,710
IV	99,042	48,728
V	30,394	3,991
VI	81,935	1,501
VII	6,383	3,829

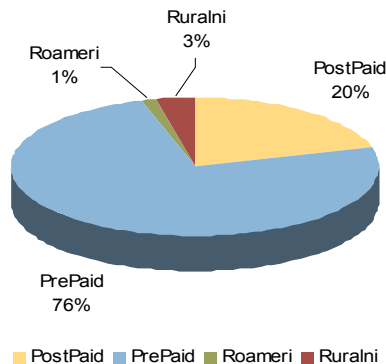
Izvor: Monet

Zemlje po međunarodnim zonama prikazane su u okviru Poglavlja 4.10.2 (Telekom Crne Gore) ovog Memoranduma.

5.6.3 Dolazni saobraćaj

Struktura dolaznog saobraćaja je prikazana u sledećem grafikonu:

Grafikon 25: Struktura dolaznog saobraćaja u periodu Jan-Jun 2004. godine



Izvor: Monet

U sledećoj tabeli data je analiza dolaznih poziva prema destinacijama za period januar 2002 – jul 2004:

Tabela 50: Pregled dolaznih poziva u periodu od 2002 - Jul 2004 *u 000 minuta*

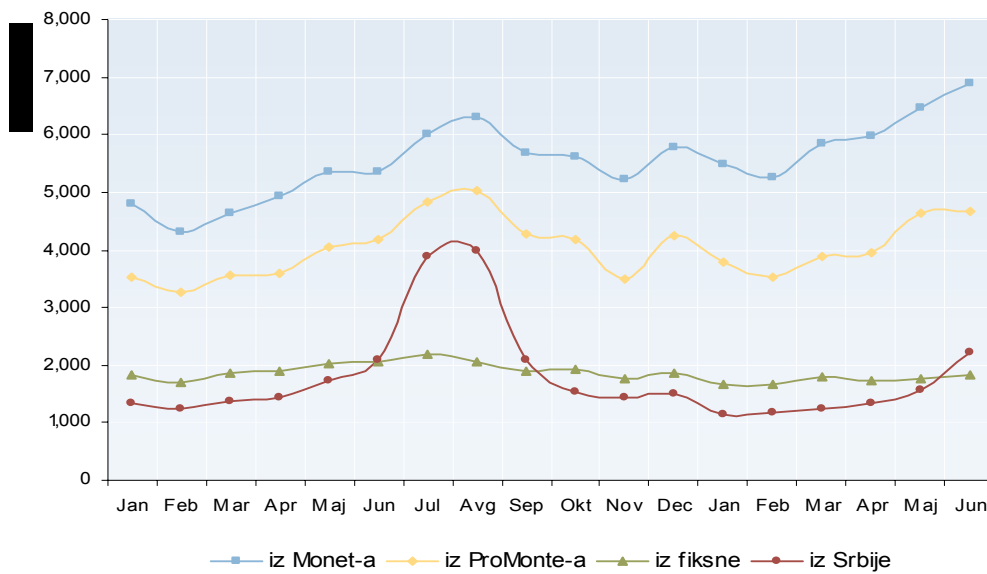
	2002	2003	2004 (6 meseci)
iz Monet-a	44,136	64,014	35,933
Iz ProMonte-a	39,194	48,214	24,442
Iz fiksne mreže	23,619	23,051	10,464
Iz Srbije	18,085	23,672	8,708
međunarodni	10,345	10,689	3,158
Ukupno	135,379	169,640	82,705

Izvor: Monet

Ukupan dolazni saobraćaj u Monetovoj mreži iznosio je oko 170 miliona minuta u 2003. godini što je za 26% više nego u 2002. godini. U prvih šest meseci 2004. godine ukupan dolazni saobraćaj iznosio je 83 miliona minuta i bio je veći od saobraćaja u istom periodu prethodne godine uglavnom zbog većeg saobraćaja u sopstvenoj mreži i ka ProMonteovoj mreži.

Dolazni saobraćaj sa svih destinacija ima sezonski karakter, sa vršnim vrednostima tokom letnjih meseci (jul i avgust). Saobraćaj iz Monetove mreže ka sopstvenoj mreži je najveći na mesečnom nivou tokom posmatranog perioda. Značajno povećanje saobraćaja iz srpskih mreža primetno je tokom jula i avgusta jer mnogi turisti iz Srbije koriste Monetove kartice kada preko leta borave u Crnoj Gori.

Grafikon 26: Dolazni saobraćaj u Monet u periodu Januar 2003-Jun 2004



Izvor: Monet

5.7 Pregled asortimana usluga

Monet svojim pretplatnicima pruža širok asortiman usluga, osnovne usluge, dodatne usluge i usluge *roaminga*.

5.7.1 Osnovne usluge

Osnovne usluge obuhvataju standardne usluge koje nude GSM operateri: pre-paid i post-paid usluge. Pre ulaska Moneta na tržište mobilnih telekomunikacija, samo post-paid sistem pretplate je bio dostupan u Crnoj Gori. Čim se pojavio na tržištu u julu 2000. godine, Monet je uveo pre-paid kartice, što je dovelo do prelaska velikog broja ProMonteovih korisnika u Monetovu mrežu. Pregled Monetovih pre-paid i post-paid paketa predstavljen je u sledećoj tabeli:

Tabela 51: Pregled osnovnih GSM usluga

Tip paketa	Opis
Monetovi <i>pre-paid</i> paketi	
MO4U	standardan <i>pre-paid</i> paket
COSMOS	poseban <i>pre-paid</i> paket koji korisnicima nudi značajno niže tarife razgovora i SMS-a u okviru 067 mreže
Monetovi <i>post-paid</i> paketi	
Standard	standardan <i>post-paid</i> paket
Business	poseban <i>post-paid</i> biznis paket bez mesečne pretplate

Izvor: Monet

Korisnici koji se pretplate na jedan od gore navedenih paketa imaju pravo na sledeće besplatne usluge:

Tabela 52: Besplatne usluge pri aktiviranju

- SMS
- Govorna pošta
- Preusmeravanje poziva
- Poziv na čekanju
- Držanje veze
- Zabrana poziva

Izvor: Monet

Monetov pre-paid korisnicima omogućava potpunu kontrolu troškova s obzirom da svoje pre-paid kartice mogu da dopunjavaju kreditom koliko god žele. Glavne prednosti pre-paid sistema su: nema potpisivanja obavezujućih ugovora, ne postoji obaveza plaćanja mesečne pretplate i mesečnih računa, pri čemu Monet nema problema sa naplatom prihoda.

Monetov post-paid korisnicima pruža neograničenu slobodu telefoniranja i vrlo povoljne cene. Post-paid pretplatnici plaćaju račune jednom mesečno na kraju obračunskog perioda.

Novi Business post-paid paket postao jedan je od glavnih razloga zbog kojeg su se mnoge kompanije odlučile za Monet a ne za ProMonte.

Bez obzira na vrstu paketa, pravna lica imaju pravo na sledeće besplatne usluge:

- Besplatne SIM kartice i pristup mreži
- Besplatna aktivacija *roaminga*
- Besplatna promena broja
- Besplatna lista poziva

U slučaju da zaposleni imaju ograničenje na poslovnom telefonskom računu, Monet nudi mogućnost razdvajanja mesečnog računa: mesečni račun se deli tako da poslodavac dobija deo računa do određenog ograničenog iznosa a zaposleni prima drugi deo računa u iznosu preko ograničenja.

Monet planira uvođenje porodičnih paketa kao i paketa namenjenih mlađoj populaciji.

5.7.2 Dodatne usluge

Pored osnovnih usluga mobilne telefonije, Monet svojim korisnicima pruža i širok spektar dodatnih usluga. Monet je prvi ponudio usluge GPRS i MMS u Crnoj Gori.

GPRS omogućava kvalitetnu vezu sa Internetom, upotrebu mobilnih telefona za prenos podataka, slanje i prijem elektronske pošte. Sa GPRS sistemom korisnici mobilnih telefona mogu da koriste usluge Interneta koje su inače dostupne preko fiksnih telefona. Najveća prednost GPRS sistema je ta što je govorni kanal uvek slobodan, tako da korisnik ne može da propusti poziv tokom pretraživanja po Internetu. Prenos podataka po GPRS sistemu je četiri puta brži nego preko "običnog" GSM sistema.

MMS omogućava slanje i prijem poruka koje sadrže tekst, zvuk, slike i video zapise. Multimedijске poruke se mogu slati sa telefona na drugi telefon ili na e-mail adresu.

Tehnički tim Moneta uveo je moderne usluge, kao što su GPRS i MMS, u ograničenom obimu u maju 2003, a širom zemlje u septembru 2003. I GPRS i MMS usluge su trenutno besplatne.

U avgustu 2004. godine, usluge streaming-a su takođe bile u probnoj fazi.

Brojne aplikacije koje koriste različite službe u okviru Moneta su razvijali Monetovi eksperti za GSM. Tu spadaju razne usluge i opcije koje Monetovi pretplatnici koriste kao što su:

Tabela 53: Pregled dodatnih usluga

SMS 2 MAIL	Ova usluga korisniku omogućava slanje tekstualne poruke (u formi <i>e-maila</i>) sa mobilnog telefona na <i>e-mail</i> adresu
MAIL 2 SMS	Pomoću ove besplatne usluge <i>post-paid</i> pretplatnici mogu da primaju obaveštenja o prijemu <i>e-mail</i> poruka
WEB 2 SMS	Mogućnost slanja besplatne SMS poruke sa Monetovog <i>web</i> sajta
WEB MAIL	Besplatna usluga koja svim aktivnim <i>post-paid</i> korisnicima omogućava da koriste lični "organizator podataka" na <i>Webu i Wapu</i> (imenik, kalendar, planer, slanje i prijem <i>e-mail</i> poruka). Korisnik treba da se prijavi na <i>web</i> sajt: http://wmail.monetcg.com , i mora da ima mobilni telefon koji podržava GPRS tehnologiju.
MMS 2 WEB	Ukoliko korisnik nema mobilni telefon koji podržava MMS, ili nije aktivirao uslugu, može pogledati svoje MMS poruke na <i>web</i> sajtu Moneta
MOW@P	WAP (Wireless Application Protocol) – omogućava mobilnim telefonima pristup Internetu i naprednim servisima
SMS servisi	SMS dobrodošlice za roamere SMS rečnik: englesko-srpski, srpsko-engleski SMS flert: Anonimni razgovori i flertovanje, odnosno povezivanje sa ostalim registrovanim korisnicima SMS kladionica: pogađanje sportskih rezultata SMS fun: narudžbina melodija i EMS slike SMS info-bill: provera stanja na račun SMS info-imenik: pronalaženje broja korisnika Moneta SMS info roaming: informacije o roaming partnerima EASY NET – uplata Internet sati SMS-om dodato
USSD-SMS servisi	"Call-me" omogućava i pre-paid i post-paid korisnicima da pošalju besplatnu poruku "pozovi me" drugim pretplatnicima koji će ih pozvati. To može učiniti pre-paid korisnik kome je stanje na račun nula, i post-paid korisnik koji ima zabranu pozivanja "Send me a credit" omogućava dopunu pre-paid računa sa telefona nekog post-paid pretplatnika putem SMS-a
Govorna usluga	MO Ball: Informacije o sportskim rezultatima

Izvor: Moneta

U Monetovoj ponudi je i takozvana DUAL kartica. Sa DUAL karticom pretplatnici imaju mogućnost da na jednoj SIM kartici imaju dva broja:

- jedan **post-paid** i jedan **pre-paid** – preusmeravanje poziva sa *post-paid* broja na *pre-paid* broj je besplatno, ili
- dva **post-paid** broja sa jednom pretplatom i besplatnim prosledjivanjem poziva sa jednog na drugi broj (DUAL PP).

5.7.3 Roaming

Usluge roaminga su na raspolaganju Monetovim post-paid pretplatnicima, kao i pre-paid korisnicima (od 2003. godine). Tokom prve dve godine rada, Moneta je sklopio ugovore o roamingu sa 74 operatera. Tokom 2003. godine, Moneta je potpisao još 47 ugovora o roamingu.

To znači da je na dan 31. decembra 2003. godine kompanija imala ukupno 121 roaming partnera i bila je prisutna u 71 zemlji. Prema najnovijim podacima dobijenim od kompanije krajem juna 2004. godine Monet je povećao broj roaming partnera na 143, proširivši svoje globalno prisustvo i obezbedivši svoje usluge za korisnike u 86 zemalja. Lista Monetovih roaming partnera do jula 2004 godine prikazana je u Prilog II 3 ovog Memoranduma.

5.8 Tarife

5.8.1 Tarifna politika

Prilikom ulaska na tržište, Monet je primenio politiku veoma niskih ulaznih cena. Cene pre-paid, kao i cene post-paid SIM kartica određene su na nivou od EUR 0.5. U narednom periodu, cena post-paid kartice porasla je na EUR 10, dok je cena pre-paid kartice iznosila EUR 5.

Osnovne tarife poziva nisu se menjale tokom vremena, i trenutno su na istom nivou kao u periodu kada je Monet ušao na tržište. U međuvremenu, Monet je uveo nove tarifne pakete (Biznis i Cosmos).

Svi pozivi se tarifiraju sa jedinicama od 15 sekundi, osim za Cosmos pre-paid pakete u kojima se svaki započeti poziv tarifira sa početnih 30 sekundi a zatim na svakih 5 sekundi. Pozivi upućeni pojedinim specijalnim grupama brojeva tarifiraju se u jedinicama od 60 sekundi. Pozivi taxi udruženja tarifiraju se po pozivu.

5.8.2 Pre-paid tariffs

Troškovi aktiviranja MO4U pre-paid paketa su EUR 15 odnosno EUR 25 zavisno od vrednosti bona koji je uključen u cenu paketa (bonovi od EUR 10, odnosno EUR 20). Troškovi aktiviranja Cosmos pre-paid paketa su EUR 9 a u cenu je uračunat i bon od EUR 5. Pregled važećeg cenovnika za pre-paid pakete dat je u sledećoj tabeli:

Tabela 54: Pregled pre-paid tarifa (cene bez 17% PDV)

Tip poziva	Cena u EUR / minutu		Cena u EUR / minutu	
			30 sec / sledeći minuti	30 sec / sledeći minuti
	MO4U paket		COSMOS paket	
	skupa(08-22)	jeftina(22-08)	skupa(10-24)	jeftina(00-10)
Unutar sopstvene mreže		0.09	0.045 / 0.08	0.0225 / 0.045
Ka fiksnoj mreži	0.13	0.11		0.14 / 0.20
Ka ProMonteovoj mreži	0.13	0.11		0.09 / 0.13
Srbija – fiksna i mobilne mreže		0.24		0.20 / 0.30
SMS ka sopstvenoj mreži			0.025	0.009
SMS ka drugim mrežama		0.04	0.05	0.05

Izvor: Monet

Zamena SIM kartice za *pre-paid* korisnike naplaćuje se EUR 10.

Cosmos paket korisnicima pruža mogućnost više razgovora i više dopisivanja po nižoj ceni. Ima povoljnije tarife za pozive i SMS poruke u okviru Monetove mreže, naročito u periodima slabog saobraćaja.

5.8.3 Post-paid tarife

Troškovi aktiviranja za Standard post-paid paket su EUR 10, pri čemu je mesečna pretplata EUR 4.09. Troškovi aktiviranja za DUAL i DUAL PP su EUR 15. Business post-paid paketi nemaju mesečnu pretplatu. Pregled važećeg cenovnika za post-paid pakete dat je u sledećoj tabeli:

Tabela 55: Pregled post-paid tarifa

Tip poziva	Cena u EUR / minutu		Cena u EUR / minutu	
	Standardni paket		Business paket	
	skupa (08-22)	jeftina (22-08)	skupa (07-22)	jeftina (22-07)
Unutar sopstvene mreže		0.09	0.11	0.08
Ka fiksnoj mreži	0.12	0.10	0.14	0.11
Ka ProMonte-ovoj mreži	0.12	0.10	0.14	0.11
Srbija– fiksna i mobilne mreže		0.22		0.22
SMS		0.03		0.03

Sve cene su izražene bez PDV

Izvor: Monet

Biznis paketi nemaju mesečnu pretplatu ali su pozivi započeti sa ovog paketa unutar Crne Gore tokom časova vršnog opterećenja skuplji nego u slučaju Standard paketa. Pozivi ka fiksnoj i ProMonteovoj mreži u časovima slabog saobraćaja su skuplji pri čemu su samo pozivi u sopstvenoj mreži jeftiniji u poredjenju sa Standard paketom.

Medjutim, Business *post-paid* paket omogućava pravnim licima pravo na popuste za pozive u okviru grupa korisnika (caller groups) na sledeći način:

- popust za pozive unutar grupa koje se sastoje od 5-10 korisnika je 30% u odnosu na cene koje važe za pozive u okviru 067 mreže,
- popust za pozive unutar grupe koja ima 10 ili više korisnika je 50% u odnosu na cene koje važe za pozive u okviru 067 mreže.

Pored navedenih tarifa, Monet naplaćuje sledeće iznose za usluge na zahtev:

Tabela 56: Cene usluga po zahtevu

Usluga po zahtevu	Naknada u EUR
Specifikacija poziva	1.71
Promena broja telefona	5 (uključujući PDV), 4.27 (bez PDV)
Promena SIM kartice	10
Promena vlasništva	10 (uključujući PDV), 8.55 (bez PDV)

Izvor: Monet

Fizička lica treba da uplate avans od EUR 100 da bi aktivirali usluge roaming-a.

5.8.4 Tarife za međunarodne pozive i pozive ka specijalnim brojevima

Cene međunarodnih poziva su iste za sve *pre-paid* korisnike bez obzira na paket koji koriste. Međunarodne tarife su iste za sve *post-paid* korisnike. Cene međunarodnih poziva za *pre-paid* korisnike su značajno više u svim međunarodnim zonama u poređenju sa *post-paid* tarifama.

Isto se odnosi na tarife za specijalne brojeve osim grupe 2 i 3 specijalnih brojeva u kojima su cene poziva iste za *pre-paid* i *post-paid* korisnike. Aktuelne cene međunarodnih poziva i poziva specijalnih brojeva prikazane su u tabeli koja sledi:

Tabela 57: Pregled međunarodnih i tarifa za specijalne brojeve za pre-paid i post-paid korisnike

Zone	Pre-paid	Post-paid
Međunarodna zona I	0.66	0.60
Međunarodna zona II	0.77	0.70
Međunarodna zona III	0.89	0.81
Međunarodna zona IV	1.52	1.38
Međunarodna zona V	1.80	1.64
Međunarodna zona VI	2.07	1.88
Međunarodna zona VII	2.63	2.39
Specijalni brojevi – SP1 (<i>tarifiranje na 60 sec</i>)	0.154	0.14
Specijalni brojevi – SP2 (<i>tarifiranje na 15 sec</i>)	0.09	0.09
Specijalni brojevi – SN3 (<i>tarifiranje na 60 sec</i>)	0.132	0.124
Specijalni brojevi – SN4 (<i>tarifiranje po pozivu</i>)	0.154 / call	0.14 / call
Specijalni brojevi – SN5 (<i>tarifiranje na 15 sec</i>)	0.29	0.26

Izvor: Monet

*Zemlje po zonama su prikazane u poglavlju 4.10.2 ovog Memoranduma

Za detaljnu listu grupa specijalnih brojeva, molimo pogledajte Prilog II-4 ovog Memoranduma.

5.8.5 Uporedni pregled ProMonte-ovih i Monetovih tarifa

Monet je na tržište ušao nudeći privlačne cene koje su u to vreme bile i do 50% niže od odgovarajućih cena ProMonte-a. Zbog toga je ProMonte odgovorio agresivnim snižavanjem cena. U ovom trenutku su Monetove cene i dalje niže u odnosu na jedinog konkurenta - kompaniju ProMonte.

Pre-paid

Poređenje tarifa za standardne *pre-paid* pakete između Monet-a i ProMonte-a je prikazano u tabeli ispod. Sve cene su izražene u EUR / minutu bez PDV.

Tabela 58: Komparativna analiza standardnih pre-paid tarifa između Monet-a i ProMonte-a u EUR

	Monet		ProMonte	
	Skupa 08-22	Jeftina 22-08	Skupa 08-22	Jeftina 22-08
Pre-paid paket	15 (SIM + bon € 10) 25 (SIM + bon € 20)		15	
Sopstvena mreža		0.09	0.12	0.10
Fiksna i konkurentna mreža	0.13	0.11	0.14	0.13
Srbija – fiksna i mobilna mreža		0.24	0.32	0.31
Republika Srpska – fiksna mreža		0.66	0.32	0.31
SMS (€ / poruci)		0.04		0.05
Centar za kontakt sa korisnicima		free		0.19

Izvor: www.monetcg.com and www.promonte.com as of 20 April 2004

Post paid

Uporedni pregled sadašnjih post-paid tarifa Monet-a i ProMonte-a pokazuje da su Monetove cene značajno konkurentnije i niže za sve tipove poziva.

Tipične post-paid tarife Monet-a i ekvivalentne tarife ProMonte-a prikazane su u nastavku. Sve cene date su u EUR / min, i ne uključuju PDV.

Tabela 59: Komparativna analiza standardnih post-paid tarifa između Monet-a i ProMonte-a

	Monet		ProMonte	
	Skupa (08-22)	Jeftina (22-08)	Skupa (08-22)	Jeftina (22-08)
Aktiviranje		10		12.83
Mesečna pretplata		4.09*		2.87
Sopstvena mreža		0.09	0.12	0.08
Fiksna i konkurentna mreža	0.12	0.10	0.14	0.12
Srbija – fiksna i mobilna mreža		0.22		0.24
Republika Srpska – fiksna mreža		0.60		0.24
SMS (€ / poruci)		0.03	0.04	0.03
Centar za kontakt sa korisnicima		free		0.14

Izvor: www.monetcg.com and www.promonte.com as of 20 April 2004

Poredjenje cena između Moneta i ProMontea za tipične post-paid pakete pokazuje da su Monetove cene aktiviranja kao i cene svih vrsta poziva, osim poziva ka Republici Srpskoj, niže od cena koje važe kod kompanije ProMonte. Samo je Monetova mesečna pretplata skuplja, ali nakon perioda od jedne godine Monetova mesečna pretplata opada na EUR 3, što je skoro isti iznos kao kod kompanije ProMonte.

5.8.6 Naknade za interkonekciju

Monet trenutno ima dva interkonekcijska ugovora, jedan sa Telekomom Crne Gore a drugi sa ProMonteom. Sav saobraćaj osim poziva u okviru Monetove mreže i poziva između Moneta i ProMontea se odvija preko Telekoma Crne Gore.

Naknade za interkonekciju, koje se plaćaju za odlazne pozive ili ih Monet naplaćuje za dolazne pozive, dogovoreni su na istom nivou za *pre-paid* i za *post-paid* korisnike. Period slabog saobraćaja ne razlikuje se od perioda jakog saobraćaja tokom dana.

Troškovi Moneta u vezi sa interkonekcijom

- Za odlazne pozive koji završavaju u mreži ProMonte-a, Monet plaća ProMonte-u EUR 0.03 po minuti
- Za odlazne pozive koji završavaju u fiksnoj mreži, Monet plaća Telekomu Crne Gore EUR 0.061 po minuti
- Za odlazne pozive u međunarodne mreže, Monet plaća Telekomu Crne Gore interkonekcionu nakandu koja se utvrđuje prema cenovniku Telekoma za mobilne operatere sa 5% diskonta. Pregled sadašnjih interkonekcionih naknada dat je u nastavku:

Tabela 60: Interkonekcijske naknade za međunarodne pozive

Saobraćaj	Cena (EUR / min)
Monet – Međunarodna zona I	0.452
Monet – Međunarodna zona II	0.549
Monet – Međunarodna zona III	0.656
Monet – Međunarodna zona IV	1.195
Monet – Međunarodna zona V	1.438
Monet – Međunarodna zona VI	1.671
Monet – Međunarodna zona VII	2.152

Izvor: Monet

- Za odlazne pozive koji završavaju u mrežama Telekoma Srbije (fiksna i mobilna mreža), Monet plaća Telekomu Crne Gore EUR 0.045 po minuti
- Za odlazne pozive koji završavaju u Mobtelu (mobilni operater u Srbiji), Monet plaća Telekomu Crne Gore EUR 0.05 po minuti

Prihodi Moneta u vezi sa interkonekcijom

- Za saobraćaj iz ProMonte-a u Monet, ProMonte plaća Monet-u EUR 0.03 po minuti
- Za saobraćaj iz fiksne mreže u Monet, Telekom Crne Gore plaća Monet-u EUR 0.165 po minuti
- Za saobraćaj iz međunarodnih mreža u Monet, Telekom Crne Gore plaća Monet-u EUR 0.095 po minuti. Naknada je ista nezavisno od međunarodne zone.

- Za saobraćaj iz Telekoma Srbija ka Monet-u, Telekom Crne Gore plaća Monet-u EUR 0.03 po minuti
- Za saobraćaj iz Mobtel-a ka Monet-u, Telekom Crne Gore plaća Monet-u EUR 0.025 po minuti

Monet koristi infrastrukturu Telekoma Crne Gore, tj. interkonekzione linkove i plaća instalacionu naknadu, kao i mesečni zakup po sledećim tarifama:

Tabela 61: Naknade za interkonekcionu link **u EUR**

Dužina linka	Mesečni zakup	Instalaciona naknada
do 3 km	654	5,113
do 100 km	900	6,135

Izvor: Monet

5.9 Distributivni kanali

Monet koristi dva distributivna kanala da bi stigao do krajnjih korisnika: direktnu prodaju i indirektnu prodaju kroz dilersku mrežu.

Direktna prodaja je organizovana kroz dva izložbena prostora koji se nalaze u Podgorici i u kojima se vrši direktna prodaja fizičkim i pravnim licima. Izložbeni prostor "Planeta" nalazi se u okviru sedišta Telekoma Crne Gore i koriste ga svi - Telekom Crne Gore, Monet i Internet Montenegro. „Planeta” predstavlja prvoklasni izložbeni prostor koji se koristi u specijalnim prilikama (prezentacije, saopštenja, dodeljivanje nagrada pobednicima Monetovih igara, itd.). Drugi izložbeni prostor, "Monet Centar" nalazi se u centru grada i koristi ga samo Monet.

Indirektna prodaja je organizovana kroz dilersku mrežu. Kao rezultat stalnih napora za proširenje distributivne mreže, na kraju 2003. godine Monet je imao poslovne ugovore sa oko 30 dilera koji su za distribuciji post-paid i pre-paid kartica i vaučera koristili više od 1,400 prodajnih mesta na teritoriji Crne Gore.

Tabela 62: Lista najvećih distributera Moneta na dan 31. decembar 2003. godine

Naziv distributera	Opština	Ukupan broj prodajnih mesta	Grupa provizije i rabata
"Ribnica"	Podgorica	23	I
"Eticard"	Podgorica	37	I
"Sofico"	Rozaje	34	I
"Market plus"	Berane	46	I
"Real Estate"	Ulcinj	20	I
"Raki"	Plav	5	I
"VM&S"	Bar	1	I
"Nova"	Berane	1	I
"Dulovic"	Mojkovac	12	I
"Sky Sat"	H. Novi	1	III
"Ornament"	H. Novi	1	III
"Posrednik"	H. Novi	41	I
"Evangelion"	Niksic	9	I
"Oreola"	B. Polje	29	I
"Skorpion"	Kolasin	10	I
"Elektromont"	Danilovgrad	16	I
"Pismo in slikar"	Pljevlja	30	I
"Planer"	Berane	14	I
"Maresco company"	Budva	183	I
"Post Montenegro"	Podgorica	74	V
"Alliance PG"	Podgorica	1	I
"Trgopress"	Podgorica	23	IV
"NEREGELIA"	Podgorica	381	II
"Tabacco shop"	Podgorica	273	I
"Prevalitana holding"	Nikšić	1	III
"Foto Riva"	Tivat	61	I
"Alfa Media"	Pljevlja	6	I
JP Aerodromi CG	Podgorica	2	IV
"Monteplasma"	Podgorica	104	IV
TOTAL		1439	

Izvor: Monet

Većinu prodajnih mesta (oko 70%) drže sledeći dileri: Neregelia, Tobacco shop, Maresco company, Montepasman i filijale Pošte. Neregelia je jedan od dva dilera koji ima pravo distribucije Monetovih proizvoda na čitavoj teritoriji Crne Gore.

Svi dileri su podeljeni u 5 grupa zavisno od dogovorene provizije. U sledećoj tabeli prikazane su vrste provizije (rabat, premija) za grupe dilera:

Tabela 63: Pregled provizija dilera

Grupa dilera prema proviziji*	Bonovi (€ 5, 10 i 20)	Post paid kartica (€ 10)	Dual kartica (€ 15)	Prepaid paket Cosmos (€9)	Prepaid paket MO4U (€15)	Kartica za zamenu prepaid-a
	Rabat (u %)	Premija (EUR/komad)	Premija (EUR/komad)	Premija (EUR/komad)	Premija (EUR/komad)	Premija (EUR/komad)
I grupa	8	2	2	4	4.50	0.50
II grupa	7	2	2	4	4.50	0.50
III grupa	7	2	2	2.50	3	0.50
IV grupa	5	-	-	2.50	3	-
V grupa	7	-	-	2.50	3	-

Source: Monet

*Grupe su prikazane u tabeli 62

Procenat rabata i iznos premija su uračunati u aktuelne cene pre-paid vaučera i pre-paid i post-paid paketa. Samo dileri koji pripadaju grupama I i II imaju mogućnost proširenja prodajne mreže angažovanjem distributera koji imaju pravo da prodaju pre-paid vaučere i pakete (ali ne i post-paid kartice), sa dogovorenom provizijom od 3.50% za pre-paid vaučere i EUR 2.50 po Cosmos paketu i EUR 3 po MO4U paketu.

5.10 Promotivne aktivnosti

Od svog osnivanja, Monet je činio napore da kreira imidž moderne kompanije koja brine o svojim korisnicima. Raznolikost usluga i superiorne performanse mreže odražavaju viziju kompanije da ponudi najkvalitetnije proizvode i da nadmaši očekivanja korisnika. Zahvaljujući velikom broju promotivnih kampanja i dešavanja, Monet je postao prepoznatljivi brend na tržištu telekomunikacija u Crnoj Gori.

Jedan od Monetovih komunikacionih ciljeva je i orijentacija ka potencijalnim korisnicima. Pored toga, kompanija je sponzor raznih kulturnih i sportskih događaja kao i različitih humanitarnih akcija.

Tokom 2003. godine, jedna od najvećih kampanja Monetovog marketinškog tima bila je promocija 2.5 generacije mobilne telefonije (GPRS i MMS), sprovedena u maju 2003. godine. Kampanja je dalje doprinela izvanrednom imidžu kompanije u javnosti, potvrđujući vodeću tržišnu i tehnološku poziciju kompanije.

Ostale novouvedene usluge su uspešno promovisane kroz brojne marketinške kampanje tokom 2003. godine:

- “Od srca srcu” (specijalna ponuda za Dan Zaljubljenih)
- “NAJMMS” (najbolji MMS) nagradna igra
- Uvodjenje roaminga za pre-paid pretplatnike
- “Na točkovima sreće” nagradna igra za pre-paid pretplatnike
- Kampanja prodaje mobilnih telefona marke NOKIA po sniženim cenama

Za troškove promotivnih kampanja tokom 2003. godine Monet je izdvojio EUR 1,128 hiljada što je oko 3.6% poslovnih prihoda kompanije, odnosno 4.5% ukupnih operativnih troškova.

Prema Monetovom biznis planu za 2004, različite medijske aktivnosti će se koristiti sa ciljem promocije Monetovih usluga tokom 2004. godine (TV, radio, dnevne novine, časopisi, podela letaka, sponzorstva, PR aktivnosti, brošure i novosti kompanije itd.).

Kompanija planira uvodjenje inovacija u promotivne aktivnosti koje obuhvataju segmentaciju tržišta i fokusiranje na određene ciljne grupe. Posebna pažnja će biti poklanjana Monetovim pre-paid korisnicima kroz razne aktivnosti: nagradne igre, promotivne prodaje pre-paid paketa, besplatni minuti, SMS kvizovi i igre, MMS takmičenja itd.

5.11 Prodaja

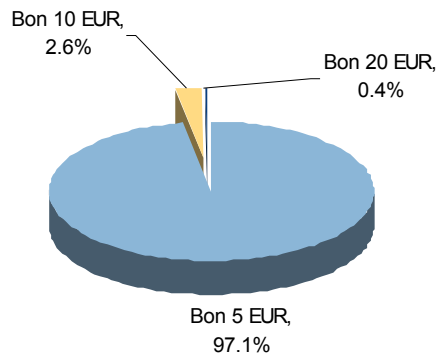
5.11.1 Prodaja SIM kartica

Tokom 2003. godine Monet je prodao ukupno 82,977 SIM kartica. Pre-paid SIM kartice predstavljaju najveći udeo (73,582) u ukupnoj prodaji SIM kartica. Prodaja post-paid SIM kartica učestvuje sa 8,190 kartica dok najmanji udeo u ukupnoj prodaji SIM kartica potiče od DUAL (842) i DUAL PP (363) kartica. Teritorijalna distribucija prodaje SIM kartica prikazana je u Prilog II-5 ovog Memoranduma.

5.11.2 Prodaja pre-paid bonova

Toko 2003. godine, Monet je prodao blizu 4 miliona bonova. Struktura prodatih bonova prikazana je na sledećem garfikonu:

Grafikon 27: Struktura prodatih bonova u 2003



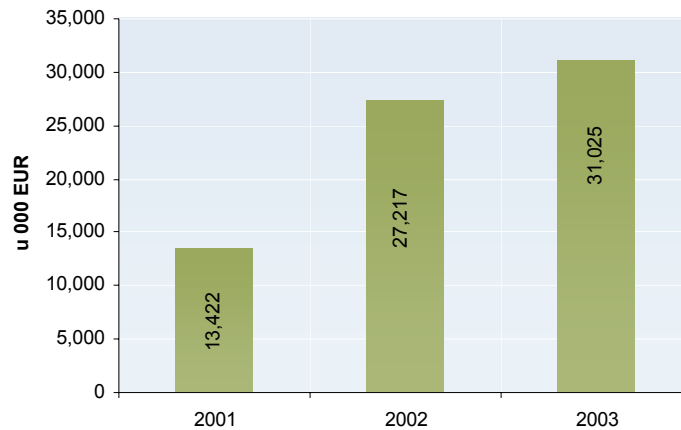
Source: company data

Prihodi od prodaje vaučera bili su najveći tokom letnjih meseci (jul i avgust), što se uglavnom povezuje sa sezonskim karakterom Monetovih operacija.

5.11.3 Poslovni prihodi

Tokom 2003. godine Monet je ostvario prihode od EUR 31,025 hiljada. U poredjenju sa EUR 13,422 hiljada realizovanih u 2001. godini, pomenuti podatak predstavlja povećanje od oko 130%. Na grafikonu koji sledi predstavljen je porast poslovnih prihoda Moneta u periodu 2001-2003:

Grafikon 28: Porast poslovnih prihoda (u EUR 000), 2001-2003



Izvor: Monet - Izveštaj o poslovanju za godine 2001, 2002 i 2003

Struktura poslovnih prihoda nije se značajno menjala poslednjih godina. Tokom 2003. godine najveći doprinos prihodima od prodaje poticao je od domaćeg pre-paid (56%) i post-paid (22%) saobraćaja. Prihodi od interkonekcije učestvovali su sa 15%, dok su roaming i ostali prihodi učestvovali su sa 5% i 1% respektivno.

Pregled ostvarenih poslovnih prihoda prikazan je u sledećoj tabeli:

Tabela 64: Pregled poslovnih prihoda u EUR 000

Prihodi	2001	%	2002	%	2003	%
Pre paid	6,891	51.3	13,148	48.3	17,446	56.2
Post paid	4,614	34.4	8,011	29.4	7,016	22.6
Roaming	906	6.8	1,435	5.3	1,657	5.4
Prihodi od interkonekcije	1,011	7.5	4,623	17.0	4,529	14.6
Ostali poslovni prihodi					377	1.2
Ukupni poslovni prihodi	13,422	100	27,217	100	31,025	100

Izvor: Monet - Izveštaj o poslovanju za 2001, 2002 i 2003

5.12 Mreža mobilne telefonije

Nakon početka rada 2000. godine, Monet je nastavio sa daljom izgradnjom mreže i sada obezbeđuje značajnu pokrivenost kako u pogledu broja stanovnika tako i teritorije koju pokriva. Na dan 30. juna 2004, Monet je obezbeđivao pokrivenost za oko 98% stanovništva i 69% teritorije Crne Gore.

Razvoj Monetove mreže prikazan je u sledećoj tabeli:

Tabela 65: Razvoj Monetove mreže od osnivanja u 2000. godini

	2000	2001	2002	2003	2004
Komponente bazične mreže					
MSC	1	1	1	1	1
BSC	1	2	2	2	2
BTS	59	82	104	126	132
TRX	302	425	453	487	612
Mikrotalasne linije (2Mbit/s)	4	4	10	19	36
Kapacitet licence prema broju pretplatnika					
HLR	60.000	100.000	180.000	210.000	210.000
VLR	60.000	105.000	150.000	170.000	207.000
Voice mail server	60.000	90.000	90.000	90.000	90.000
SMSC	16.000	28.000	36.000	60.000	100.000
Pokrivenost u procentima					
Pokrivenost stanovništva	90%	94%	95%	97%	98%
Pokrivenost teritorije	51%	59%	62%	67%	69%

Izvor: Monet

Monetova GSM mreža radi na frekvencijama od 900 i 1800 MHz i pokriva 98% populacije Crne Gore. Ekskluzivni isporučilac opreme je Ericsson koji je obezbedio MSC, BSC-ove i sve bazne stanice (132). U mreži se nalaze i 24 ripitera a mreža radi u half-rate režimu u cilju maksimalnog iskorišćenja kapaciteta.

Pristupna mreža za bazne stanice (BTS - Base Transceiver Stations) i kontrolere baznih stanica (BSC - Base Station Controller) povezana je prvenstveno preko 2Mbit/s linija iznajmljenih od Telekomu Crne Gore i dodatnih 36 Monetovih radio linkova. Backbone ka MSC-u (Mobile Switching Center) čine 2Mbit/s linkovi, od STM-4 i STM-1 linije prenosnih uređaja velikog kapaciteta. PDH 34Mbitne trase Telekomu koriste se na nekim kraćim rastojanjima, na kojima Monet koristi 2Mbitne iznajmljene linije. Osnivačkim ulogom Telekom je preneo u vlasništvo Monet-a 60 x 2 Mbit/s sistema za prvih 60 baznih stanica ukupne dužine 7028.648 km. Takođe, za 27 baznih stanica sa C+ kombajnerskim jedinicama dobijeno je dodatnih 27 x 2Mbit/s sistema.

Sledi pregled instaliranih kapaciteta komponenata jezgra mreže:

Tabela 66: Instalirani kapaciteti komponenta jezgra mreže:

	Lokacija	God.instal.	Model	Proizvođač	Kapacitet pretplatnika
MSC/VR	Podgorica	2000	APZ212 33	Ericsson	Licenca 210.000
BSC 1	Podgorica	2000	APZ 212 25	Ericsson	
BSC 2	Podgorica	2001	APZ212 30	Ericsson	
HLR	Podgorica	2000 (2003)	APZ212 30	Ericsson	Licenca 210.000
VMS	Podgorica	2000	Infinity rel. 6.013.36	Comverse	Licenca 90.000
SMSMC	Podgorica	2000	version #2.6.14A	Comverse	Licenca 100.000

Izvor: Monet

5.12.1 Performanse mreže

Uprkos povećanju saobraćaja u Monetovoj mreži, vrednosti statističkih pokazatelja Procenat propalih poziva (Dropped call) i Procenat neostvarenih poziva (Blocked call) su u istom vremenskom periodu smanjene, što ukazuje na kvalitet Monetove mreže.

Dropped Call – poziv koji je završen a da ni pozivajuća strana ni pozvana strana nisu inicirale prekid veze (nepravilan rad mreže, istrošena baterija mobilnog telefona itd.)

Blocked Call – poziv koji potiče od pozivajućeg korisnika ali koji nije ostvaren usled nedostatka resursa.

Tabela 67: Statistika puknutih veza po BSC-u

	Jan- Mar 03	Apr – Jun	Jul- sept	Oct – Dec	Jan- Mar 04	Apr – Jun
BSC 1	1.63,%	1.68%	1.72%	1.27%	1.03%	1.03%
BSC 2	1.14%	1.05%	0.87%	0.71%	0.69%	0.65%

Izvor: Monet

Tabela 68: Statistika neostvarenih poziva po BSC-u

	Jan- '03	Mar	Apr - Jun	Jul- sept	Oct - Dec	Jan- Mar 04	Apr - Jun
BSC 1	0.6%		0.61%	N.A.	0.42%	N.A.	N.A.
BSC 2	0.22%		0.28%	N.A.	0.25%	N.A.	N.A.

Izvor: Monet

5.12.2 Služba za informacione tehnologije

Monetovu službu za informacione tehnologije čini sedam zaposlenih podeljenih u sledeće grupe: mreža, help desk, Internet serveri i usluge i upravljanje domenima i Windows serveri. Monetova IT služba je odgovorna i za administraciju sopstvenih servera navedenih u listi koja sledi.

Tabela 69: DMZ Internet Serveri

Naziv servera	OS i osnovne SW komponente	Tip servera	Datum instalacije
DNS	RHL 8.0/Bind 9	HP ProLiant DL380G3	2002, Maj
MAIL	RHL 8.0/Postfix 1.1	HP ProLiant DL380G3	2002, Maj

Naziv servera	OS i osnovne SW komponente	Tip servera	Datum instalacije
PROXY	RHL 8.0/Squid 2.4	HP ProLiant DL380G3	2002, Maj
Test - Restore	RHL 8.0	HP ProLiant DL380G3	2002, Maj
Test - Restore	RHL 8.0	HP ProLiant DL380G3	2002, Maj
WEBSERVER	Win 2000 Server/IIS5	IBM Netfinity 5600	2000, Oktobar

Izvor: Monet

Tabela 70: DMZ Intranet Serveri

Naziv servera	OS i osnovne SW komponente	Tip servera	Datum instalacije
DC9 (Domain Controller, DNS)	Windows 2000 Server/AD	eserver xSeries 232 - [8668-11X]	2002, Mart
BDC (Domain Controller , DNS)	Windows 2000 Server/AD	eserver xSeries 232 - [8668-44X]	2002, Oktobar
PKI (Certification Authority)	Win 2000 Server/Entrust 6.0 CA	HP ProLiant DL380G3	2004, April
PKI (backup)	Win 2000 Server/Entrust 6.0 CA	HP ProLiant DL380G3	2004, April

Izvor: Monet

Tabela 71: Network Management Serveri

Naziv servera	OS i osnovne SW komponente	Tip servera	Datum instalacije
AAA (Access Control Server)	Windows 2000 / Cisco Secure ACS 3.1 for Windows, Vacman Radius Middleware	DELL PowerEdge 600SC	2002, Decembar
VMS (firewalls mgmtand IDS)	Windows 2000, Cisco Security Management SW CWVMS 2.0-WINR-K9	DELL PowerEdge 600SC	2002, Decembar
CWW (server monitoring and communication equipment)	Windows 2000, Cisco Works for Window 6.1, Vacman Radius Middleware	DELL PowerEdge 600SC	2002, Decembar
CLOG (syslog server)	Red Hat 8.0	DELL PowerEdge 600SC	2002, Decembar

Izvor: Monet

Tabela 72: GPRS Serveri

Naziv servera	OS i osnovne SW komponente	Tip servera	Datum instalacije
DNS (internal) for GPRS	Sun Solaris 9.0/Bind 9	Sun Fire 240	2004
DNS (external) for GPRS	Sun Solaris 9.0/Bind9	Sun Fire 240	2004
Test - Restore	Sun Solaris 9.	Sun Fire 210	2004
RADIUS (Access Control Server)	Windows 2000 /Steel Belted Radius v4.7	Compaq Proliant DL 380	2004
RADIUS (Backup)	Windows 2000	Compaq Proliant DL 380	2004

Izvor: Monet

5.12.3 Biling & Služba za odnose sa korisnicima

Eppix BCCS (Billing & Customer Care System) V.3.06.2. predstavlja biling sistem koji se trenutno koristi u Monetovoj GSM mreži. Eppix je proizvod firme LOGICA CMG (bivša Computer Answers International Ltd). Sa svoja četiri modula (Customer Care, Financial, Discounting i Maintenance), Eppix BCCS brine o podacima o pretplatnicima i bilingu, obradjuje biling podatke i ima mrežu radnih stanica za službu za odnose sa korisnicima, čime im se omogućava dobijanje informacija o pretplatnicima i uslugama.

Baza podataka koja čini sistem je Informix Dynamic Server 7.31. Broj korisnika licenciranih za Informix bazu podataka je 30, dok je sistem licenciran za 60,000 pretplatnika.

Softver od trećih strana – CS3 od firme Tetra – koristi se samo za izdvajanje podataka iz modula Accounts Receivable (potraživanja) i General Ledger (knjiga salda). Ovaj sistem ima licence za 8 korisnika.

Stream Serve se koristi za fakturisanje, formatiranje i štampanje računa. Monet trenutno koristi verziju 2.3 i module: Design, Tool and Server. Monet ima licence za Stream Serve sistem za dva računara, jedan operativni a drugi rezervni.

Zamena i/ili unapredjenje biling sistema i sistema za brigu o potrošačima planirana je za kraj 2004. godine. Monet trenutno procenjuje različite proizvode i ponude.

5.12.4 Finansijski sistem

Sistem koji se koristi za upravljanje Monetovim finansijama je SAP R/3, verzija 46 C I trenutno postoje dve instalacije, jedna operativna a druga za razvoj/testiranje. Broj licenci je 40. SAP aplikacije su instalirane u oktobru 2003 godine a do danas je Monet instalirao pet modula: Ljudski resursi, Računovodstvo, Upravljanje resursima, Prodaja i distribucija i Nadzor.

Dva dodatna modula, Održavanje i Investicije su trenutno u fazi projektovanja a njihova instalacija je planirana za decembar 2004 godine.

5.13 Kapitalne investicije

Tokom 2003. godine kompanije je uložila više od EUR 14 miliona, pretežno u instalaciju hardvera i licence, koji čine blizu 60% realizovanih investicija.

Instalacija novog hardvera dominira u strukturi ukupnih investicija (35%). Tri najveće stavke su instalacija 25 baznih stanica (EUR 1.57 miliona), mini linkova (EUR 432 hiljade), i proširenje kontrolera baznih stanica (EUR 791 hiljada).

Iznos od skoro EUR 2 miliona investicija u softver obuhvata softver za bazne stanice (EUR 500 hiljada), nadgradnju MSC-ova (Mobile Switching Centres) (EUR 583 hiljada) i uvođenje GPRS sistema (EUR 370 hiljada).

Tokom 2003. godine, kompanija je potrošila blizu EUR 3.5 miliona na tehničku podršku i licence. Glavne stavke u ovoj grupi su: podrška celokupnom tehničkom sistemu, povećanje broja licenci za HLR, povećanje broja licenci za pre-paid sistem, implementacija SAP modula i SAP licence, GPRS, itd. Pregled Monetovih ulaganja dat je u sledećoj tabeli:

Tabela 73: Pregled kapitalnih investicija u 2003

Oprema	Iznos (u 000 EUR)	%
Hardware	4,926	35%
Software	1,997	14%
Podrška i licence	3,426	24%
Obuka	80	1%
Ukupne investicije u opremu	10,429	73%
Objekti	Iznos (u 000 EUR)	%
Poslovna zgrada	2,839	20%
Projekti i inženjering	168	1%
Građevinski radovi na baznim stanicama i ostalo	700	5%
Građevinski radovi na "Monet Centru"	136	1%
Ukupne investicije u objekte	3,843	27%
Ukupne investicije u 2003	14,272	100%

Izvor: Monet Business Plan za 2004

5.14 Nabavka/Dobavljači

Monet je u velikoj mjeri zavisno od isporuke naprednih telekomunikacionih infrastrukturnih sistema i opreme s obzirom da radi u sektoru telekomunikacija koji se izuzetno brzo razvija. Glavni dobavljači opreme su Ericsson-Tesla (Hrvatska), koji je zadužen za dizajn, inženjering, isporuku i instalaciju sistema mobilne telefonije. Prvobitni ugovor bio je vredan oko EUR 12 million a odnosio se na isporuku opreme i pružanje usluga. Ovaj ugovor je kasnije dopunjen hardverom i softverom u vrednosti od EUR 2.7 miliona. Kao deo prvobitnog ugovora Ericsson je angažovao podizvođače za razvoj biling sistema, LMI i CMG iz Irske.

Tokom 2003. godine Monet je potpisao 3 nova ugovora sa kompanijom Ericsson-Tesla za instalaciju novog hardvera i softvera (dva ugovora u vrednosti EUR 9,319,965), i podršku (ugovor u vrednosti EUR 797,134).

SIM kartice i pre-paid vaučeri se takodje nabavljaju od stranih dobavljača koji se biraju zavisno od kvaliteta proizvoda i ponudjenih uslova prodaje (popust na količinu itd.).

5.15 Finansijske informacije

U ovom poglavlju dat je prikaz osnovnih finansijskih informacija i komentara. Podaci su preuzeti iz revidiranih finansijskih izveštaja pripremljenih na datume 31. decembar 2002. i 31. decembar 2003. godine. Izveštaji nezavisnog revizora za 2002. i 2003. godinu, dostupni su investitorima u sobi sa podacima.

Tabela 74: Revidirani Bilans Uspeha za 2002 i 2003. godinu (u EUR)

	2002	2003
Poslovni Prihodi	27,363,591	31,188,189
Prihodi od prodaje	27,216,794	31,024,644
Ostali poslovni prihodi	146,797	163,545
Poslovni Rashodi	(21,114,877)	(24,844,183)
Troškovi materijala	(1,491,328)	(2,388,133)
Troškovi zaposlenih	(2,132,764)	(2,918,792)
Amortizacija	(4,233,972)	(5,211,671)
Ostali poslovni rashodi	(13,256,813)	(14,325,587)
Profit iz poslovnih aktivnosti	6,248,714	6,344,006
Finansijski prihodi/rashodi, neto	3,891	(425,345)
Profit pre oporezivanja	6,252,605	5,918,660
Porezi	(1,022,270)	(1,026,852)
NETO PROFIT	5,230,335	4,891,809

Izvor: Revidirani finansijski izveštaji

Tokom predhodne dve godine, ukupni poslovni prihodi zabeležili su rast od 14%, odnosno, iznosili su 31.2 miliona EUR u 2003. godini. Poslovni rashodi rasli su po bržoj stopi od prihoda u posmatranom periodu, povećavajući svoje učešće u prihodima sa 77% u 2002. godini na 80% u 2003. Takođe, značajno su povećani i neto finansijski troškovi (425 hiljada EUR u 2003), usled plaćenih kamata na kredite Ericsson Nikola Tesla i Crnogorske komercijalne banke odobrene tokom godine.

Kao rezultat napred navedenog, neto profit je smanjen sa 5.2 miliona EUR u 2002. godini na 4.9 miliona EUR u 2003, redukujući u izvesnoj meri profitabilnost Monet-a, sa 19% u 2002 na 16% u 2003, mereno stopom neto dobiti.

Najznačajniju stavku prihoda predstavlja prodaja pre-paid kartica i bonova (56%), iza koje slede prihodi od prodaje post-paid usluga (odlazeći domaći i međunarodni pozivi, kao i mesečna pretplata), koji učestvuju sa 23% u prihodima Kompanije.

Najznačajniji poslovni rashodi odnose se na troškove interkonekcije (prevashodno je reč o interkonekciji sa Telekomom Crne Gore), koji učestvuju sa 25% u ukupnim troškovima poslovanja u 2003. Troškovi prodatih proizvoda, materijala, goriva i energije povećali su svoje učešće u operativnim rashodima za 60% tokom analiziranog perioda, dostižući približno 2.4 miliona EUR u 2003, u poređenju sa 1.5 miliona EUR ostvarenih u 2002. godini. U okviru pomenute grupe, troškovi prodatih proizvoda (MO bonovi, SIM kartice, mobilni telefoni) zabeležili su najveću promenu u 2003. godini, dvostruko povećavajući svoju vrednost u odnosu na 2002. godinu.

Revidirani Bilansi Stanja na dan 31. decembar 2002. i 31. decembar 2003. godine, prezentovani su u sledećoj tabeli:

Tabela 75: Revidirani Bilans Stanja na dan 31. decembar 2002. i 31. decembar 2003. godine (u EUR)

	31 Dec 2002	31 Dec 2003
Stalna imovina	26,655,137	3,8454,654
Nematerijalna imovina	9,963,711	12,865,168
Objekti i oprema	16,007,697	24,960,015
Dugoročni finansijski plasmani	454,729	497,646
Ostala dugoročna potraživanja	229,000	131,825
Obrtna imovina	3,785,706	6,784,865
Zalihe	489,067	1,217,533
Potraživanja od kupaca	2,388,170	4,676,604
Kratkoročni finansijski plasmani	197,587	243,087
Gotovina i gotovinski ekvivalenti	289,044	145,407
Unapred plaćeni troškovi	421,838	300,833
Unapred plaćeni VAT	-	201,401
UKUPNA AKTIVA	30,440,843	45,239,519
Kapital i rezerve	24,644,926	26,586,112
Upisani kapital	19,246,490	21,213,572
Rezerve	168,101	480,731
Neraspoređeni profit	5,230,335	4,891,809
Dugoročne obaveze	603,491	5,471,223
Dugoročni krediti	-	4,610,568
Odloženi porezi	340,491	860,655
Odloženi prihodi	263,000	-
Kratkoročne obaveze	5,192,426	13,182,184
Dobavljači	2,158,631	5,373,684
Kratkoročne finansijske obaveze	1,000,000	3,985,145
Obaveze za poreze	604,466	754,348
Obračunate obaveze	1,429,329	3,069,007
UKUPNA PASIVA	30,440,843	45,239,519

Izvor: Revidirani finansijski izveštaji

Ukupna aktiva Kompanije iznosila je 45.2 miliona EUR na kraju decembra 2003. godine, i značajno je povećana (blizu 50%) u poređenju sa 2002, usled porasta kako stalne tako i obrtne imovine.

Stalna imovina predstavlja najveći deo ukupne aktive, i iznosila je 38.4 miliona EUR na kraju 2003. godine, što je porast od 44% u poređenju sa decembrom 2002. Povećanje je u najvećoj meri uslovljeno investicijama u novu opremu, koje su porasle za 56% u odnosu na 2002. godinu, i činile preko 65% ukupne stalne imovine na kraju 2003, odnosno 55% ukupne imovine. Međutim, relativno učešće stalne imovine u ukupnoj imovini smanjilo se tokom posmatranog perioda, sa 88% u 2002 na 85% u 2003, uglavnom usled značajnog povećanja obrtnih sredstava.

Obrtna imovina zabeležila je značajan porast (za 80%) u periodu 2002 – 2003, povećavajući takođe svoje učešće u ukupnoj aktivi sa 12% na 15%. Najznačajniju poziciju čine potraživanja od

kupaca, koja su učestvovala sa blizu 70% u obrtnoj imovini na kraju 2003. godine, udvostručujući svoju vrednost u odnosu na 2002. godinu. Pozicije kratkoročnih finansijskih plasmana i posebno zaliha takođe su demonstrirale porast u poređenju sa predhodnom godinu.

Vrednost kapitala i rezervi iznosila je na dan 31. decembar 2003. godine 26.6 miliona EUR, odnosno 59% ukupne pasive. U apsolutnom smislu, kapital je zabeležio porast tokom perioda analize. Međutim, njegovo učešće u ukupnoj pasivi smanjeno je za 22%, najviše usled porasta pozicije dugoročnih kredita i obaveza prema dobavljačima.

Kratkoročne i dugoročne obaveze činile su 40% ukupne pasive u 2003. godini, pokazujući značajan rast tokom posmatranog perioda. Vrednost dugoročnih obaveza porasla je preko 8 puta u odnosu na 2002, prevashodno zbog novog dugoročnog kredita koji je Kompaniji odobren od strane Ericsson Nikola Tesla tokom 2003. godine. Ukupne kratkoročne obaveze povećane su za 153%, prateći porast obaveza prema dobavljačima, kratkoročnih kredita i obračunatih obaveza, i iznosile su 13.2% miliona EUR u poslednjoj analiziranoj godini.

Iako je tokom 2003. godine zabeležen porast kako kratkoročnih tako i dugoročnih obaveza, analiza finansijskog položaja Kompanije pokazuje stabilno i profitabilno poslovanje u posmatranom periodu, uz prisutan rastući trend poslovnih aktivnosti.

6 INTERNET CRNA GORA d.o.o

Internet Crna Gora d.o.o. Podgorica (Internet CG) je prvi crnogorski Internet provajder (ISP - *Internet Service Provider*), koji uživa monopolni položaj kao dominantan Internet provajder u Crnoj Gori. Internet CG je kompanija sa ograničenom odgovornošću registrovana u centralnom registru Trgovinskog Suda u Podgorici pod brojem 5-0085343/002. Vlasnik 85% deonica je Telekom Crne Gore.

6.1 Istorijat i vlasnička struktura

Kompanija Internet CG osnovana je 17. maja 1997 u Podgorici kao zajedničko ulaganje kompanija G&R Handels GmbH, Beč, BITS d.o.o., Beograd, PTT Crne Gore i Vlade Republike Crne Gore (Vlada)– Sekretarijata za razvoj.

Početni kapital kompanije bio je USD 1,700,000, sa sledećom vlasničkom strukturom:

Tabela 76: Početna vlasnička struktura kompanije Internet CG

Vlasnik	Procenat vlasništva
G&R Handels	42%
BITS d.o.o.	18%
PTT Crna Gora	25%
Sekretarijata za razvoj (Vlada)	15%

Izvor: Internet CG

Nakon razdvajanja telekomunikacionih i poštanskih usluga u Crnoj Gori, Telekom Crne Gore je nasledio deonice PTT-a Crne Gore u kompaniji Internet CG.

1999 godine G&R Handels i BITS d.o.o. doneli su stratešku odluku o napuštanju kompanije a njihove deonice su 1. septembra 1999 otkupila dva privatna ulagača, od kojih je svaki imao po 30% učešća u kompaniji Internet CG. U februaru 2004. godine Telekom Crne Gore otkupio je deonice od dva privatna ulagača i postao većinski vlasnik kompanije Internet CG. Stoga je trenutno vlasnička struktura sledeća:

Tabela 77: Aktuelna vlasnička struktura

Vlasnik	Procenat vlasništva
Telekom Crne Gore	85%
Sekretarijat za razvoj (Vlada)	15%

Izvor: Internet CG

6.1.1 Ugovor o osnivanju sklopljen sa Telekomom Crne Gore

Kao deo početnog ugovora o osnivanju kompanije Internet CG, Telekomu Crne Gore garantovano je vlasništvo nad učešćem u kapitalu kompanije Internet CG, dok je kompaniji Internet CG garantovano vlasništvo nad telekomunikacionom opremom i prostorom u prostorijama Telekoma Crne Gore, što je zapravo predstavljalo početni kapital Telekoma Crne Gore i Vlade Republike Crne Gore.

Prvobitnim ugovorom nisu bile propisane obaveze Telekoma Crne Gore; stoga je Odbor direktora Telekoma Crne Gore u februaru 1999. godine doneo odluku u kojoj se navode oprema i prostorije koje kompanija Internet CG treba da obezbedi kao početni kapital: 30 ISDN PRI², 15 linkova kapaciteta 2Mbps kao i prostorije površine 70m².

6.2 Upravljanje kompanijom

Statut kompanije Internet CG koji se primenjuje donet je 30. aprila 2004. godine. Upravljanje kompanijom sprovode Skupština akcionara, Odbor direktora i izvršni direktor.

6.2.1 Skupština akcionara

Redovna skupština akcionara saziva se jednom godišnje, najkasnije 3 meseca od kraja fiskalne godine. Pored članova Odbora direktora, pravo sazivanja skupštine dodeljuje se akcionarima koji imaju akcije u visini 1/10 kapitala kompanije.

Vanredna skupština akcionara saziva se na zahtev Odbora direktora odnosno akcionara koji imaju više od 1/10 glasova, u sledećim situacijama: promene poslovnih aktivnosti kompanije; zaduženja kapitala kompanije; zamene člana Upravnog odbora pre isteka mandata; razmatranja značajnih gubitaka kompanije; reorganizacije, integracije, dobrovoljne likvidacije ili ulaska u stečajni postupak i smanjenja broja članova Odbora direktora. Odbor direktora je ovlašćen da sazove vanrednu skupštinu akcionara kada je neophodna rasprava o određenim pitanjima.

Kvorum na skupštini akcionara sastoji se od članova koji poseduju deonice u visini preko polovine kapitala kompanije, i koji su prisutni lično ili preko posrednika, ili su glasali putem glasačkih listića. Vrednost glasa akcionara je proporcionalna njegovom ulaganju u kompaniju prema sledećem: Telekom Crna Gora - 85 glasova a Vlada Republike Crne Gore – Republički Sekretarijat za razvoj - 15 glasova. Akcionar glasa ukupnim brojem svojih glasova. Članovi skupštine akcionara donose odluke većinom glasova od navedenog kvoruma, osim u slučajevima kada se zahteva neka druga vrsta većine glasova.

² Primarna grupa od 30 digitalnih linija

6.2.2 Odbor direktora

Odbor direktora je upravno i rukovodeće telo kompanije. Njegove odluke primenjuje izvršni direktor kompanije. Odbor direktora ima tri člana. je posebno ovlašćen da bira ili imenuje i opoziva izvršnog direktora kompanije.

Odbor direktora podnosi godišnji izveštaj o poslovnim i finansijskim aktivnostima kompanije. Odbor direktora od svojih članova bira Predsedavajućeg Odbora direktora. Predsedavajući Odbora direktora može istovremeno da obavlja funkciju izvršnog direktora kompanije.

Odluke Odbora direktora se donose ukoliko je najmanje jedna polovina članova Odbora direktora glasala u korist odluke. U slučaju jednakog broja glasova za i protiv, Predsedavajući Odbora direktora ima pravo odlučivanja.

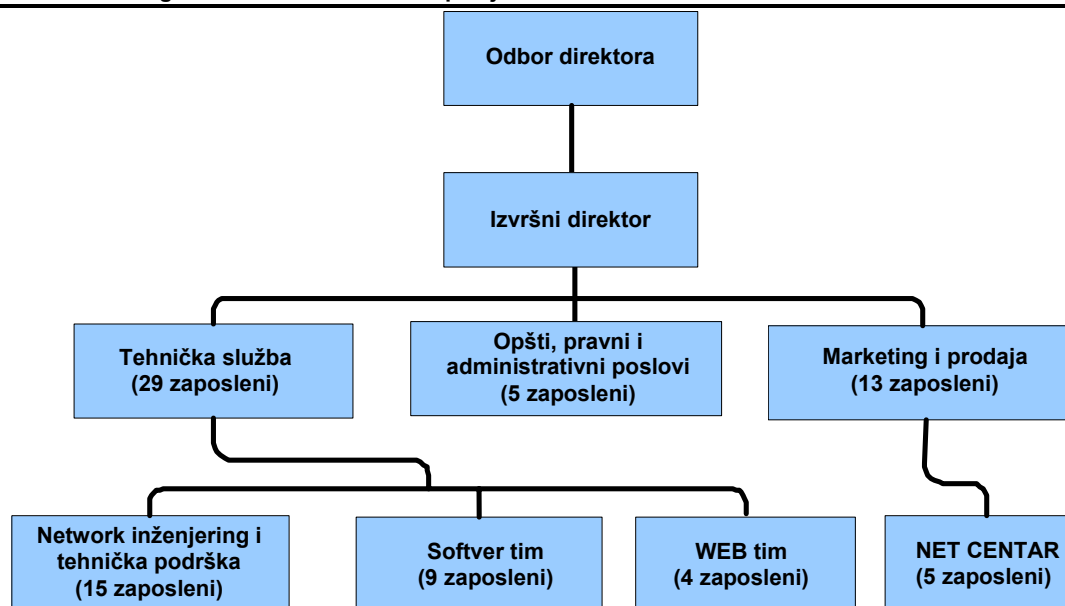
6.2.3 Izvršni direktor

Kompaniju predstavlja izvršni direktor. Izvršnog direktora imenuje i opoziva Odbor direktora. Izvršni direktor je obavezan da izvršava i primenjuje odluke koje donosi Odbor direktora i da upravlja tekućim aktivnostima kompanije.

6.3 Organizaciona struktura

Organizaciona struktura kompanije Internet CG predstavljena je na dijagramu koji sledi.

Grafikon 29: Organizaciona struktura kompanije Internet CG



Izvor: Internet CG

6.4 Kadrovi

6.4.1 Korporativno upravljanje

Organi upravljanja u kompaniji Internet CG su Odbor direktora i Izvršni direktor.

Odbor direktora čine tri člana koji se imenuju na osnovu vlasničke strukture. Članovi Odbora direktora su:

Milan Perović, Predsedavajući Odbora direktora i Izvršni direktor Telekoma Crne Gore;

Saša Leković, tehnički direktor Telekoma Crne Gore; i

Borivoje Marić, pomoćnik sekretara u Sekretarijatu za Razvoj.

Izvršni direktor kompanije Internet CG je Slavoljub Popadić, diplomirani inženjer elektrotehnike, odsek elektronika. Slavoljub Popadić je ekspert u oblasti elektronike i telekomunikacija. Deset godina je radio u Računskom centru Vlade Republike Crne Gore, prvo kao sistem inženjer, zatim kao glavni inženjer i na kraju kao tehnički direktor. Slavoljub Popadić je projektovao i sarađivao u projektovanju mnogih informacionih sistema razvijenih u Crnoj Gori, za Vladu Republike Crne

Gore kao i u privatnom sektoru. On je projektovao aktuelnu regionalnu mrežu kao i nove vladine mreže a sarađivao je na predlogu nove IP MPLS WAN mreže koju razvija Telekom Crne Gore.

6.4.2 Zaposleni

U junu 2004 godine kompanija Internet CG zapošljavala je ukupno 47 radnika, od čega je 21 stalno-zaposlen dok je 26 radnika honorarno angažovano. U skladu sa globalnim industrijskim trendovima, zaposleni su vrlo mladi, prosečne starosti od 28 godina. Ima 18 zaposlenih sa univerzitetskom diplomom, 7 sa diplomom više škole, 11 sa diplomom srednje škole dok su ostali zaposleni većinom studenti angažovani za *help desk*.

Zaposleni u kompaniji Internet CG su vodeći crnogorski mrežni inženjeri, programeri i *web* dizajneri. Osoblje kompanije je među najboljim stručnjacima za informacione tehnologije u zemlji, sposobno za izvršavanje složenih zadataka. Za razliku od većine ostalih inženjera koji napuštaju Crnu Goru u potrazi za boljim poslovnim prilikama, u proteklih šest godina samo je jedan inženjer napustio kompaniju Internet CG.

Koristeći svoje ogromno iskustvo i znanje tim kompanije Internet CG je učestvovao u razvoju velikog broja složenih informacionih sistema i aplikacija za Vladu Republike Crne Gore kao i za velika preduzeća, među kojima su Montenegro Airlines, operateri mobilne telefonije Pro Monte i Monet, dnevne novine Pobjeda, Luka Bar i drugi.

Kompanija Internet CG je uspela da poveća kapacitet i broj pretplatnika kao i da proširi opseg delatnosti bez značajne promene broja zaposlenih. Uprava veruje da kompanija može u znatnoj meri da proširi obim poslova sa postojećim brojem zaposlenih.

Obuka

Stalno napredovanje na profesionalnom planu u okviru kompanije i držanje koraka sa najnovijim inovacijama na polju Internet tehnologija predstavljaju važan aspekt kadrovske politike u kompaniji Internet CG. Zaposleni kompanije Internet CG su redovni posetioci bitnih konferencija i sajмова vezanih za informacione tehnologije i Internet (CISCO, JUNIPER, Microsoft, Linux, Oracle, RAD, Raip, Cebit i sl.).

Plate

Tokom 2003 godine prosečna neto mesečna zarada stalno zaposlenih u kompaniji Internet CG iznosila je 659 EUR. Honorarni saradnici dobijaju fiksne plate, na osnovu broja sati provedenih na poslu. Pored plata, zaposleni u *web* dizajnu, planiranju mreže i razvoju softvera dobijaju bonuse zavisno od ostvarenih rezultata i od dodatnih aktivnosti.

6.5 Poslovanje kompanije

6.5.1 Internet tržište

Ukupno tržište za Internet provajdere procenjuje se na 77,000 korisnika (uključujući *dial-up* korisnike, korisnike iznajmjjenih linija i procenjen broj ostalih korisnika koji koriste iste računare na pr. članove porodice) a procenat penetracije tržišta na kraju 2003 godine iznosio je 12.5%. Ograničenje za korišćenje Interneta u Crnoj Gori predstavlja broj personalnih računara, s obzirom da kupovina personalnog računara za veliki broj ljudi još uvek predstavlja značajno ulaganje.

Tržišni potencijal leži u budućem poboljšanju ekonomske situacije, jačem naglasku na razvoj kompjuterske svesti i obrazovanju i daljim uvođenjem informacionih tehnologija u poslovne procese. Procenjuje se da će se u takvim okolnostima crnogorsko Internet tržište u narednih 5-10 godina povećati do najviše 150,000 korisnika.

6.5.2 Internet provajderi u Srbiji i Crnoj Gori

U Srbiji i Crnoj Gori postoji oko deset Internet provajdera pri čemu nijedan od provajdera ne obezbeđuje usluge na oba tržišta.

Među najvećim Internet provajderima u Srbiji su Telekom Srbija, PTT Net, EUNET, VeratNet, InfoSky, BITS i SezamPro. Većina provajdera skoncentrisana je u velikim gradovima, a neki od njih deluju u svim velikim gradovima.

U Crnoj Gori su trenutno aktivna samo dva Internet provajdera: Internet CG i MontSky. Kompanija Internet CG je dominantna sa 43,416 pretplatnika u junu 2004. godine. MontSky je u aprilu 2004. godine imao oko 1,300 pretplatnika.

MontSky je počeo sa radom oktobra 2003. Posluje u okviru kompanije Informatics Montenegro, koja je filijala beogradske kompanije. Trenutno je kapacitet linkova kompanije Montsky 2 Mbps. Na osnovu stalne saradnje i *know-how*, ova kompanija ima potencijal za dalji stabilan rast na crnogorskom tržištu.

Pored navedenih komercijalnih Internet provajdera, u Crnoj Gori postoji i neprofitna akademska i istraživačka mreža. Ova mreža ima ograničen kapacitet od 30 linija i koriste je isključivo studenti i zaposleni na Univerzitetu. Kompanija Internet CG obezbeđuje link za ovu mrežu.

Potencijalni novi konkurenti u Crnoj Gori

Kompanija Internet CG predviđa da će neki od Internet provajdera iz regiona ući na crnogorsko tržište. Menadžment je procenio karakteristike tri Internet provajdera koji bi mogli da uđu na crnogorsko tržište. Rezultati su prikazani u tabeli koja sledi.

Tabela 78: Karakteristike novih potencijalnih Internet provajdera u Crnoj Gori

	ProMonte	DirecSatellite	VeratNet
Glavna poslovna aktivnost	GSM		ISP
Kompatibilnost ISP sa glavnim aktivnostima	J	J	J
Finansijski aspekti	J	O	J-O
Marketing	J	O	J
Tehnički <i>Know how</i>	J	O	J
ISP <i>Know how</i>	O	O	J
Iskustvo u oblasti ISP-a	S	S	J
Primarni cilj u Crnoj Gori	ISP, VoIP	ISP, VoIP	ISP
Internet link u Crnoj Gori	Ne	Ne	Ne
Predat zahtev za licencu	Ne	Ne	Ne
ISP prisustvo na drugim tržištima	Ne	?	Srbija

Izvor: Internet CG

* J – jake S – slabe O - Osrednje

Iako nijedan od gore navedenih potencijalnih konkurenata nije predao formalni zahtev za dobijanje licence za ISP, dobro je poznato da VeratNet već neko vreme priprema ulaz na crnogorsko tržište, kao i da ProMonte obezbeđuje Internet usluge preko GPRS-a. Kompanija Internet CG predviđa da će strategije novih konkurenata biti usmerene na privlačenje rezidencijalnih pretplatnika i malih i srednjih preduzeća. Velike kompanije i državne institucije su trenutno klijenti kompanije Internet CG sa kojom već duže vreme uspešno sarađuju. Očekuje se da će potencijalni konkurenti ući na tržište sa niskim cenama dial-up konekcija kao i da će ponuditi druge oblike jeftinog pristupa kao što su 'bežična konekcija'.

Međutim prodor Internet provajdera na crnogorsko tržište sprečava činjenica da crnogorski zakon o telekomunikacijama izričito zabranjuje upotrebu VoIP tehnologije svima osim Telekomu Crne Gore, a Telekom Crne Gore je restriktivan što se tiče te zabrane. Pri svemu tome, u cilju sprečavanja konkurencije, kompanija Internet CG osmislila je dodatne mere da bi ojačala svoju poziciju na tržištu. U tom smislu kompanija je usredsređena na sledeće:

- održavanje snažne pozicije na tržištu i prisustvo u medijima i na javnim skupovima, visok tehnički nivo, dobra komunikacija sa pretplatnicima i agresivan marketing;
- ojačanje saradnje sa Telekomom Crne Gore – kao kćerka kompanija Telekoma Crne Gore, postoji visok nivo saradnje između dve kompanije, što je veoma važno za efikasno funkcionisanje Internet provajdera;
- održavanje niskih cena, što je strategija kompanije Internet CG još od osnivanja u cilju promocije korišćenja Interneta;
- veliki broj pristupnih linija po aktivnom pretplatniku sa ciljem da se pretplatnicima omogući brza Internet konekcija i raspoloživost kapaciteta u svakom trenutku. Ovo u kombinaciji sa niskim cenama predstavlja ozbiljnu prepreku novim konkurentima;
- uvođenje novih platnih sistema i novih usluga kao što je bežični pristup.

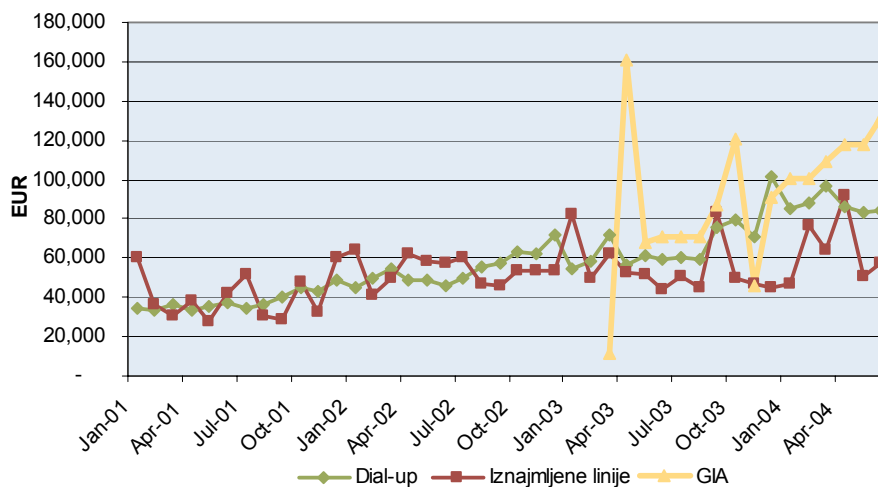
6.6 Usluge Internet CG

Kompanija Internet CG se dokazala kao provajder usluga visokog kvaliteta koji u stopu prati globalne trendove Internet medija i tehnologija. Da bi zadržala vodeću poziciju, kompanija stremi da svojim pretplatnicima obezbedi širok spektar visokokvalitetnih i pouzdanih usluga. Oslušivanje potreba pretplatnika i prilagođavanje njihovim zahtevima je važan aspekt poslovne orijentacije kompanije. Pre dve godine kompanija Internet CG je osvojila nagradu za kvalitet u Srbiji i Crnoj Gori.

6.6.1 Pružanje Internet usluga

Glavna poslovna delatnost kompanije Internet CG, zaslužna za preko 95% prihoda je pružanje Internet usluga. Kompanija pruža dial-up usluge od osnivanja, dok su usluge iznajmljivanja linija i GIA usluge uvedene kasnije i dobijaju sve veći značaj. Na dijagramu koji sledi prikazani su prihodi od Internet usluga uključujući *dial-up*, iznajmljene linije i GIA usluge za period januar 2001 – jun 2004.

Grafikon 30: Porast prihoda od pružanja Internet usluga, januar 2001 – jun 2004



Izvor: Internet CG

Dial-up usluge

Dial-up je prva komercijalna usluga koju kompanija Internet CG nudi od svog osnivanja 1997 godine. To je jedna od glavnih usluga, koja je sa preko 30% učestvovala u ukupnim prihodima za 2003 kao i za prvu polovinu 2004. godine. Ukupni prihodi od *dial-up* usluga za 2003 i za prvu polovinu 2004. godine iznose EUR 811,223 i EUR 523,654 respektivno³.

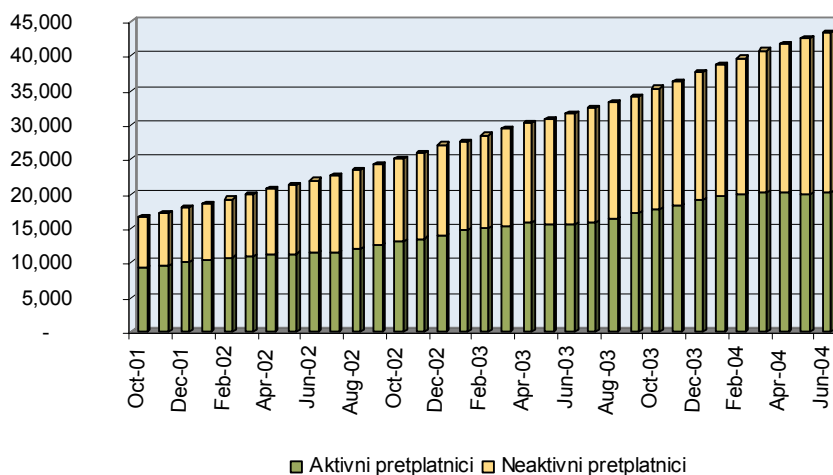
³ Izveštaji revizora i podaci dobijeni od Uprave

Kompanija Internet CG ima jedinstven pristupni broj (9802) na teritoriji Crne Gore, koji korisnicima omogućava pristup PoP serverima po ceni lokalnog poziva sa bilo koje lokacije u Crnoj Gori.

Dial-up pretplatnici

U junu 2004 godine kompanija Internet CG imala je ukupno 43,416 registrovanih pretplatnika, od kojih 20,101 aktivnih⁴. Na slici koja sledi prikazan je ukupan broj *dial-up* pretplatnika kao i broj aktivnih pretplatnika u poslednje tri i po godine.

Grafikon 31: Porast broja *dial-up* pretplatnika, oktobar 2001 – jun 2004

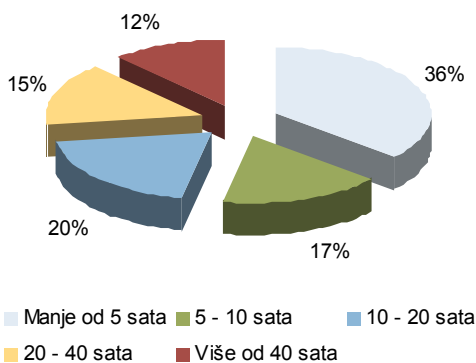


Izvor: Internet CG

Ukupan broj pretplatnika u posmatranom periodu bio je u stalnom porastu. Broj aktivnih pretplatnika beleži nešto sporiji rast.

Minutaža koju ostvaruju aktivni pretplatnici prikazana je na dijagramu koji sledi.

Grafikon 32: Minutaža aktivnih korisnika



Izvor: Internet CG

⁴ "Aktivnim pretplatnikom" smatra se neko ko koristi uslugu najmanje jednom mesečno.

Prosečan aktivan pretplatnik je mesečno u periodu januar 2002 – jun 2004 Internet koristio 1,180 minuta. Najučestalija upotreba Interneta zabeležena je u januaru i decembru. Internet se najslabije koristi tokom letnjih meseci, od juna do avgusta. U tabeli koja sledi prikazana je minutaža za mesec januar 2002, 2003 i 2004 godine kao i za mesec jun 2002, 2003 i 2004 godine. Minutaža po ukupnom broju pretplatnika ima opadajući trend, zahvaljujući činjenici da broj neaktivnih pretplatnika raste brže od porasta broja aktivnih pretplatnika. Sa druge strane, aktivni pretplatnici provode sve više vremena na Internet iz godine u godinu.

Tabela 79: Korišćenje Interneta u minutima tokom meseca januara i juna 2002., 2003. i 2004.

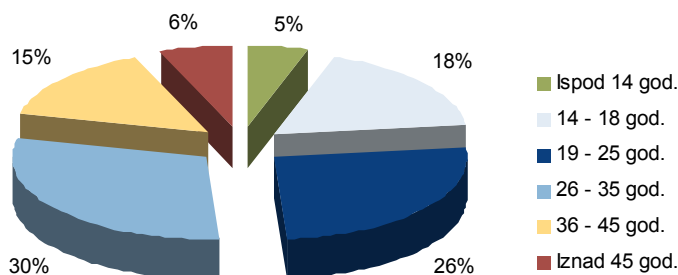
Period	Prosečni br. pretplatnika		Ukupno potrošeno vreme (min.)	Potrošnja po pretplatniku (min.)	
	Ukupno pretplatnika	Aktivni pretplatnici		Ukupno pretplatnika	Aktivni pretplatnici
Januar 2002	18,279	10,207	12,303,554	673	1,205
Januar 2003	27,367	14,303	18,264,815	667	1,277
Januar 2004	38,085	19,314	24,929,960	655	1,291
Jun 2002	21,607	11,350	11,799,094	546	1,040
Jun 2003	31,257	15,625	16,949,139	542	1,085
Jun 2004	42,977	20,036	22,224,848	517	1,109

Izvor: Internet CG

Tokom 2003. godine kompanija Internet CG anketirala je 8,500 korisnika Interneta sa ciljem utvrđivanja profila korisnika. Rezultati pokazuju da 68% muškaraca i 32% žena koristi Internet. 58% ispitanika koristi Internet za rad i obrazovanje, dok 42% ispitanika koristi Internet zabave radi. 58% ispitanika Internet koristi od kuće, 42% sa posla a samo 4.5% iz škola odnosno univerziteta.

Starosna struktura korisnika Interneta prikazana je na sledećem dijagramu:

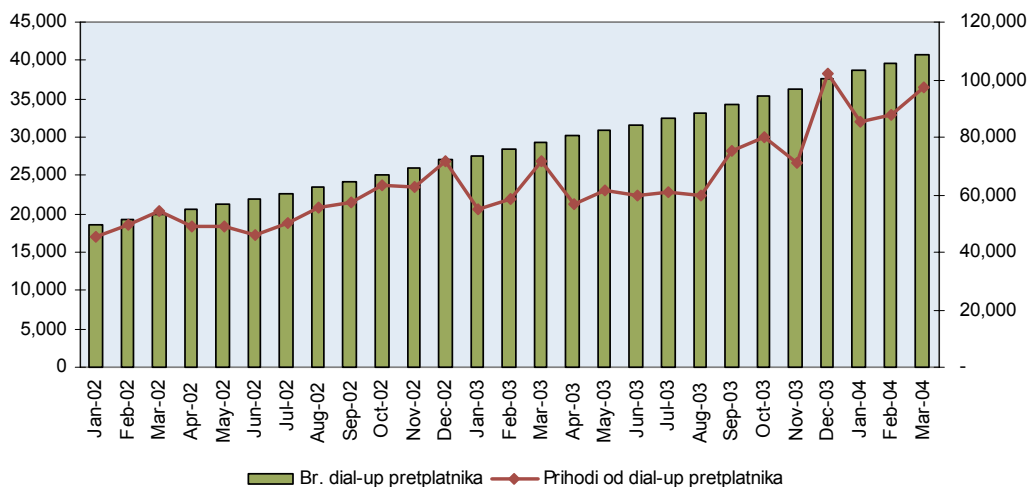
Grafikon 33: Starosna struktura korisnika Interneta



Izvor: Internet CG

Trend porasta *dial-up* pretplatnika i po tom osnovu ostvarenih prihoda za period januar 2002 - mart 2004 prikazan je na sledećem dijagramu.

Grafikon 34: Ostvareni prihod od i broj *dial-up* pretplatnika, januar 2002 – mart 2004



Izvor: Internet CG

Trend rasta na dijagramu prihoda prati liniju porasta broja pretplatnika, što ukazuje na činjenicu da novi korisnici imaju navike slične onima koje imaju postojeći korisnici.

Poslovni klijenti u bruto prihodu učestvuju sa 42% za 2002 godinu, sa 59% za 2003. godinu i sa 62% za prvu polovinu 2004. godine. Menadžment kompanije Internet CG smatra da se mnogi poslovni klijenti registruju kao rezidencijalni naročito u segmentu malih preduzeća. Stoga razlika između prihoda od pravnih i fizičkih lica ne odražava pravu strukturu prihoda od poslovnih i rezidencijalnih korisnika već pre odslikava proces plaćanja: prihode od rezidencijalnih korisnika čine uglavnom uplate u gotovini dok su uplate od pravnih lica uglavnom stizale preko bankovnih računa.

Usluge iznajmljivanja linija

Kompanija Internet CG nudi usluge iznajmljivanja linija poslovnim klijentima iz Crne Gore od 1997. godine.

Ova usluga učestvuje sa 28% u ukupnim prihodima (EUR 664,537) za 2003 godinu i sa 23% (EUR 388,156) za prvu polovinu 2004. godine.⁵ Kompanija Internet CG uspeva da održi rast prihoda od iznajmljenih linija u 2004. godini uprkos padu cena, što se postiže povećanjem broja klijenata i korišćenih kapaciteta u prvoj četvrtini 2004. godine.

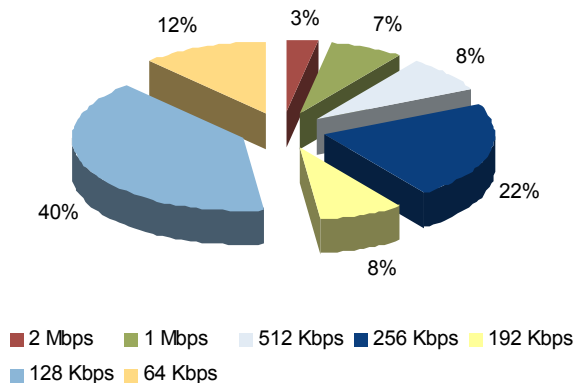
Nakon uvođenja MIPneta i ADSL usluga planiranim za drugu polovinu 2004. godine, Menadžment kompanije Internet CG očekuje smanjenje prihoda od iznajmljenih telefonskih linija. Očekuje se da će oko 33% pretplatnika sa iznajmljenih linija preći na MIPnet, a da će 42% pretplatnika sa iznajmljenih linija preći na ADSL. Kompanija Internet CG će pokušati, definisanjem odgovarajućih ADSL modela i razvojem novih vrsta pristupa preko iznajmljenih linija pogodnih za srednja i velika preduzeća da zadrži veći broj pretplatnika za iznajmljene linije.

⁵ Izveštaji revizora i podaci dobijeni od uprave kompanije

Pretplatnici iznajmljenih linija

Broj pretplatnika iznajmljenih linija je u stalnom porastu. Na dan 31. decembra 2003. godine, kompanija Internet CG imala je 103 iznajmljene linije i 73 pretplaćena korisnika. Na dijagramu koji sledi predstavljena je analiza korisnika iznajmljenih linija po kapacitetu koji koriste:

Grafikon 35: Analiza korisnika iznajmljenih linija prema kapacitetu



Izvor: Internet CG

Preko 80% korisnika iznajmljenih linija nalazi se u Podgorici. Najvažniji klijenti uključuju: Vladu Republike Crne Gore, Univerzitet Crne Gore, Elektrodistribuciju, Naftnu Industriju, Poštu Crne Gore, oba operatera mobilne telefonije kao i međunarodne organizacije kao što su UNICEF i USAID.

Potencijalne nove pretplatnike treba tražiti među malim i srednjim preduzećima koja koriste ili ne koriste *dial-up* konekcije i kojima je bitna cena usluge, dobrostojećim kompanijama u kojima je Internet tehnologija slabo prihvaćena, državnim institucijama i među trgovcima računarskom opremom.

Globalni pristup Internetu (Global Internet Access - GIA) za regione Kosova i Albanije

Strategija kompanije Internet CG je proširenje na susedna tržišta i osvajanje dobre tržišne pozicije u regionu jugoistočne Evrope. Tokom 2002. godine kompanija Internet CG je u saradnji sa Telekomom Crne Gore predložila obezbeđivanje globalnog pristupa Internetu za vodeće Internet provajdere sa teritorije Kosova i Albanije. Tokom prvih nekoliko meseci 2003. godine četiri ugovora su potpisana sa vodećim Internet provajderima sa teritorije Kosova i Albanije: Ipko, Kujtesa, AlbaniaOnline i ABCOM. Telekomunikaciona infrastruktura se zasniva na tri E3 34 Mbps radio-relejni linka. U toku su pregovori za proširenje kapaciteta dva E3 linka, od kojih se jedan koristi za GIA za Internet provajdere na teritoriji Makedonije.

Svi linkovi ka Kosovu i Albaniji ostvareni su iznajmljivanjem SDH kapaciteta od Telekoma Crne Gore i preko sopstvenih i Telekomovih kapaciteta radio-relejnih linkova.

Aktuelni GIA klijenti i iznajmljeni kapaciteti prikazani su u sledećoj tabeli:

Tabela 80: Korisnici GIA usluga

Internet provajder	Kapacitet (Mbps)
IPKO – PRISHTINA	34
KUJTESA – PRISHTINA	68
AOL – TIRANA	10
ABCom – TIRANA	20
Ukupno (Mbps)	132

Izvor: Internet CG

Ova usluga učestvuje sa 34% u ukupnim prihodima za 2003 godinu (EUR 797,000) a sa 40% u ukupnim prihodima za prvu polovinu 2004 godine (EUR 675,700)⁶.

Kompanija Internet CG razmatra i ulazak na tržišta Makedonije i Srbije.

Internet Roaming

U decembru 2003 godine u skladu sa ugovorom sa vodećim Internet provajderom u Srbiji, EUNETom, kompanija Internet CG aktivirala je uslugu Internet *roaminga* sa Srbijom kojom se pretplatnicima omogućava da svoje Internet sate koriste i dok su na teritoriji Srbije.

Kompanija Internet CG omogućuje međunarodni *dial-up roaming* od 2000 godine, preko GRIC Communications, Inc., jednog od svetskih lidera u oblasti usluga globalnog daljinskog pristupa.

6.6.2 Prodaja računarske opreme

Kompanija Internet CG prodaje računarsku i komunikacijsku opremu samo u sklopu prodaje Internet usluga odnosno u sklopu prodaje aplikacija za Internet tehnologije. Klijenti su uglavnom korisnici iznajmljenih linija. Uz prodaju aplikacija i opreme, kompanija Internet CG teži sklapanju ugovora o periodičnom održavanju koji donose dodatne prihode.

6.6.3 Ostale usluge

Kompanija Internet CG pruža širok spektar usluga, koje pojedinačno posmatrano ne donose značajne prihode, ali omogućuju kompaniji da radi kao operater koji pruža “kompletnu uslugu”, a postoji mogućnost da se u budućnosti razviju u profitabilne usluge.

Web Hosting

Kompanija Internet CG obezbeđuje usluge *Web hostinga* od decembra 1997. godine. Prosečan mesečni porast broja prezentacija na serveru kreće se između 12 i 14. U decembru 2003. godine

⁶ Izveštaji revizora i podaci dobijeni od uprave kompanije

serveri kompanije Internet CG imali su 696 prezentacija od čega 493 komercijalne. Raspoloživi serveri su Windows, Unix i Linux Web serveri, opremljeni komercijalnim i nekomercijalnim softverom za baze podataka kao što su MS SQL, MS Access i MySQL.

Web dizajn

Odeljenje Web dizajna osnovano je 2000. godine. Sa prepoznatljivim i dinamičnim dizajnom svojih prezentacija Web tim kompanije Internet CG postavlja visoke standarde na crnogorskom tržištu. Među korišćenim programima i alatima su PHP, MS Front Page, VB Script, Flash, PhotoShop, Dream Weaver i JavaScript.

Poslednjih godina menja se poslovna kultura u Crnoj Gori i u porastu je svest o značaju Interneta za uspešno poslovanje. To se odražava na porast potreba preduzeća za web prezentacijama. Najznačajnije reference kompanije Internet CG u ovom domenu su portal Vlade Republike Crne Gore (www.vlada.cg.yu), web sajt Predsednika Crne Gore (www.predsjednik.cg.yu), web sajtovi dnevnih novina Pobjeda (www.pobjeda.cg.yu) i Vijesti (www.vijesti.cg.yu) i web sajtovi korporacija, kao na primer Atlas Mont (www.atlasmont.cg.yu). Pored prezentacija preduzeća, kompanija Internet CG dizajnirala je i razvila 1,100 ličnih web prezentacija.

Sajtovi kompanija Internet CG

U cilju što masovnijeg korišćenja Interneta, proširenja obima usluga i olakšavanja komunikacije sa svojim korisnicima, kompanija Internet CG dizajnirala je nekoliko web sajtova. Najpoznatiji je svakako Café del Montenegro (www.cafemontenegro.cg.yu), koji je, prema "Yu-trend" pokazateljima jedan od najposećenijih sajtova u Srbiji i Crnoj Gori – nalazi se na četvrtom mestu prema poslednjem istraživanju, sa 14,000 posetilaca na dan. Još jedan od značajnih sajtova je nedavno razvijen prvi *on-line* magazin za decu - "Kutak za malene" (www.kutak.cg.yu). Oko 1,100 dece dnevno poseti ovaj sajt.

Sav sadržaj koji se nudi Internet korisnicima je besplatan, što je karakteristično za tržište Srbije i Crne Gore gde bankarski sistem nije dovoljno razvijen kao u zapadnoevropskim zemljama i gde je upotreba kreditnih kartica ograničena na mali procenat populacije.

Net Centar

Internet klub kompanije Internet CG, Net Centar otvoren je 1998. godine. U ponudi je osam personalnih računara sa linkom kapaciteta 2Mbps, koji obzbeđuje brz i lak pristup Internetu. Korisnicima su na raspolaganju i saveti vezani za korišćenje Interneta. Prostor je zamišljen kao marketinški i korisnički centar, sa ciljem upoznavanja korisnika sa Internetom i njihovim prelaskom u status stalnih pretplatnika.

Imajući u vidu trend stalnog porasta broja Internet centara u Crnoj Gori, kompanija Internet CG razvila je softversko rešenje za praćenje rada i upravljanje procedurama. Ovaj softver omogućava otvaranje velikog broja Net centara kroz zajednička ulaganja kompanije Internet CG i njenih partnera.

Razvoj softvera

Kompanija Internet CG razvila je nekoliko softverskih aplikacija za klijente među kojima su ProMonte, Monet i Vlada Republike Crne Gore. Jedan od glavnih projekata je sistem rezervacije karata za Montenegro Airlines. Programeri kompanije Internet CG razvili su AAAA softver za autentifikaciju, autorizaciju, računovodstvo i administraciju (Authentication, Authorisation, Accounting, Administration). Pored razvoja softverskih aplikacija, inženjeri kompanije Internet CG često učestvuju u važnim projektima kao konsultanti. Za programiranje se uglavnom koristi C, C++ i Visual Basic.

Projektovanje računarskih mreža

Kompanija Internet CG u saradnji sa firmom Digit Montenegro (kćerka firma beogradske firme Digit) zauzima vodeće mesto u pružanju usluga projektovanja mreža. Najznačajniji projekti su mreža Vlade Republike Crne Gore, gradska i regionalna mreža Telekoma Crne Gore, WAN (VPN) mreže republičkog fonda zdravstvenog osiguranja, osiguravajućeg društva "Lovćen osiguranje" i UNEM-a.

On-line reklamiranje

Tržište reklamiranja na Internetu je u Crnoj Gori ograničeno. Najveći deo prihoda od reklamiranja potiče od reklama postavljenih na sajtove kompanije Internet CG.

Radio Streaming

Potpisivanjem ugovora sa UNEM-om, udruženjem nezavisnih medija krajem 2003. godine kompanija Internet CG ponudila je usluge radio *streaminga* za 13 radio stanica u Crnoj Gori.

Održavanje

Kompanija Internet CG potpisala je strateški ugovor sa Monetom o održavanju mreže. Ovo je bio jedan od najvećih uspeha tima i potvrda njihove stručnosti i kredibiliteta koji uživaju na crnogorskom tržištu.

WebMax

WebMax je usluga *web maila* koja je na raspolaganju svim pretplatnicima kompanije Internet CG. Ova usluga otvara brojne mogućnosti za pojednostavljenje i poboljšanje poslovne i drugih vrsta komunikacije i po svojim karakteristikama ne zaostaje za sličnim web uslugama u svetu.

6.6.4 Nove usluge i tehnologije

Bežični Internet (Wireless Internet)

Tokom 2003. godine kompanija Internet CG testirala je bežični Internet na nekoliko lokacija u Crnoj Gori u sklopu priprema za infrastrukturu ove mreže. Početak komercijalne primene ove usluge očekuje se tokom 2004 godine u Podgorici i primorskim gradovima, čime će se obezbediti pristup određenoj grupi korisnika Interneta što će predstavljati dodatnu prepreku novim konkurentima.

ADSL (Asymmetric Digital Subscriber Line)

ADSL je jedan od inovativnih projekata koji je kompanija Internet CG preko pola godine testirala u saradnji sa Telekomom Crne Gore. Probna instalacija trenutno je u funkciji u kompaniji Internet CG, Telekomu Crne Gore i na oko deset izabranih lokacija u Podgorici i Cetinju. Rezultati ovog pilot programa su ohrabrujući a komercijalna primena ove usluge očekuje se u drugoj polovini 2004 godine.

Uprava kompanije Internet CG očekuje da uvođenja ADSL usluge će uticati na smanjenje prihoda od iznajmljenih linija. Očekuje se da će 42% korisnika iznajmljenih linija preći na ovu značajno jeftiniju uslugu.

E-commerce

Dosta truda je do sada uloženo u ovaj projekat. NET market će uskoro biti promovisan, što predstavlja prve korake ka elektronskom trgovanju.

MIPnet

Telekom Crne Gore je razvijao javnu MPLS mrežu za prenos podataka. Mreža je instalirana u februaru 2004 godine i biće potpuno u funkciji i komercijalno tokom 2004 godine. Implementacija MIPneta utiče na rad kompanije Internet CG na sledeći način:

- Uprava kompanije Internet CG očekuje da će deo pretplatnika preći sa iznajmljenih linija na MIPnet, smanjujući time prihode od iznajmljivanja linija u 2004. godini za 13.5%;
- Kompanija Internet CG će moći da ponudi stalnu Internet konekciju (iznajmljene linije) na čitavoj teritoriji Crne Gore umesto na sadašnjoj teritoriji dvanaest opština sa značajno većim brzinama pristupa na lokacijama izvan Podgorice;
- u cilju integracije sa MIPnet sistemom kompaniji Internet CG biće potrebni dodatni resursi radi pripreme projektne dokumentacije, nabavke opreme, iznajmljivanja kapaciteta u MIPnetu i same integracije.

PLC (Power Line Communications)

U martu 2002. godine kompanija Internet CG u saradnji sa švajcarskom kompanijom ElektroWeb i izraelskom kompanijom MainNet realizovala je pilot instalaciju PLC tehnologije na Cetinju. To je

moderna tehnologija koja omogućava upotrebu Interneta preko električne mreže (220 V) koja još uvek nije u potpunosti zaživela u Evropi. Iskustva sa ovog pilota programa u Cetinju pokazuju da bi ova tehnologija mogla dobro da se pokaže. Kompanija Internet CG ima kapacitete i *know-how* potrebne za uvođenje PLC sistema na profitabilnim osnovama; međutim Elektroprivredi Crne Gore još uvek nedostaju potrebni resursi (iskustvo i *know-how*) a uvođenje ovog sistema bilo bi nepovoljno za Telekom Crne Gore.

Integracija Interneta u zemljama bivše Jugoslavije

Kompanija Internet CG sama je finansirala izgradnju linka prema Beogradu. Cilj je povezivanje sa Banja Lukom, Beogradom, Ljubljanom, Zagrebom i Sarajevom.

Kompanija Internet CG razvija poslovne odnose sa ISP kompanijama u okruženju. Jedan od strateških partnera je slovenački SIOL, a kompanija ima vrlo dobru saradnju sa srpskim Telekomom i hrvatskim HINETom kao i sa ISP partnerima iz Srbije – BITSYU, EUNET i PTT.

6.7 Tarife

6.7.1 Tarifna politika

Od početka komercijalnog rada kompanija Internet CG je postepeno snižavala cene da bi privukla veći broj korisnika. Razlog za takvu politiku nije bio pritisak konkurencije već prebacivanje smanjenja ISP troškova na krajnje korisnike. U decembru 2003. godine kompanija Internet CG uvela je četiri Internet paketa koji omogućavaju neograničen mesečni pristup Internetu sa jednog unapred dogovorenog broja telefona. Cene ovih paketa su primamljive a namera je stimulisanje pretplatnika da što više koriste Internet.

Tarife kompanija Internet CG za *dial-up* konekcije su među najnižim u regionu CEE. Tarife su još uvek konkurentne, naročito ako se uzme u obzir kvalitet usluge (brzina i broj pristupnih linija po pretplatniku).

Sa ciljem povećanja korišćenja Interneta, stimulisanja redovnog korišćenja i povećanja prihoda kompanija Internet CG u saradnji sa Telekomom Crne Gore planira uvođenje *post-paid* sistema plaćanja Internet usluga. Cilj je privući najmanje 5,000 pretplatnika koji bi prešli na *post-paid* plaćanje što bi donelo mesečne prihode od EUR 60,000 – 100,000.

Tarife za iznajmljene linije su značajno smanjene tokom 2003. a zatim opet tokom 2004. godine. Cene kompanije Internet CG obuhvataju iznajmljivanje opreme dok je registracija besplatna. Tarifna politika kompanije uključuje popuste za plaćanje unapred – za polugodišnju i godišnju pretplatu. Kompanija Internet CG planira da uvede novi sistem naplate iznajmljivanja linija – plaćanje po količini prenetih podataka, sa ciljem stimulisanja malih i srednjih preduzeća da koriste Internet. Ciljno tržište za ovaj način plaćanja u 2004. godini su IT kompanije i trgovačka predstavništva.

6.7.2 Tarife koje se primenjuju

In March 2004, Internet Montenegro proposed a new price list, which was approved by the Telecommunications Agency of Montenegro ("Agency") in May 2004. This price list is currently applicable, and the tariffs are as follows:

U martu 2004. godine kompanija Internet CG predložila je novi cenovnik koji je Agencija za telekomunikacije Crne Gore ("Agencija") odobrila u maju 2004. godine. Ovaj cenovnik se sada primenjuje, a tarife su sledeće:

Tip usluge	u EUR	
	Residential	Business
10 sati	4	6
20 sati	7	10
40 sati	13	19
100 sati	20	35
500 sati	80	140
1,000 sati	160	280
Neograničen mesečni pristup	40	70
Neograničen pristup, 6 meseci unapred	200	350
Neograničen pristup, 12 meseci unapred	400	700

Internet paketi	EUR
Student Internet paket	12
Standard Internet paket	20
Family Internet paket	22
Business Internet paket	40

Izvor: Cenovnik kompanije Internet CG, Mart 2004.

Tabela 82: Tarife za e-mail pakete (17% PDV nije uključen)

Usluga/Proizvod	Tarifa
	EUR
Mini mail paket (10 e-mail adresa)	60
Mail plus paket (20 e-mail adresa)	110
Super mail paket (40 e-mail adresa)	200
Dodatnih 10 e-mail adresa	30
Godišnja registracija cg.yu domena (važeća za sve e-mail pakete)	15

Izvor: Cenovnik kompanije Internet CG, Mart 2004.

U sledećoj tabeli dat je pregled tarifa za iznajmljivanje linija. Pored standardnih telefonskih linija, kompanija Internet CG nudi linije za virtualne privatne mreže (VPN - Virtual Private Networks) onim preduzećima kojima je prenos podataka potreban uglavnom na teritoriji Crne Gore. Za lokacije na teritoriji Crne Gore kompanija Internet CG nudi linkove kapaciteta do 512 Kbps, a na centralnim lokacijama kapaciteta od 1024 Kbps i 2048 Kbps.

Tabela 83: Tarife za iznajmljene linije (17% PDV nije uključen)

Brzina (Kbps)	Iznajmljene linije				VPN Iznajmljene linije		
	Cena	10% popust za 5-10 Linija	22% popust za preko 10 linija	Naučno-istraživačke ustanove i obrazovni centri	VPN Bundle Prices	5 – 10 LL u CG	10 + LL u CG
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
128	380	342	296	266	/	323	285
192	400	360	312	280	/	340	300
256	500	450	390	350	/	425	375
512	850	765	663	595	/	723	638
1,024	1,390	1,251	1,084	973	765	/	/
2,048	2,700	2,430	2,106	1,890	1,485	/	/

Izvor: Cenovnik kompanije Internet CG, Mart 2004.

Univerzitetima, školama, bibliotekama i ostalim naučno-istraživačkim i obrazovnim institucijama obezbeđen je popust od 30% do 50% zavisno od brzine i broja priključaka. Cene u gornjoj tabeli se odnose na popust od 30%.

Gore navedene tarife obuhvataju:

- iznajmljivanje opreme (xDSL modem/bridge/ruter) od kompanije Internet CG;
- iznajmljivanje linija od Telekomu Crne Gore.

Troškovi ugradnje se ne naplaćuju za veze pomoću bakarnih provodnika (od pretplatnika do PoP servera kompanije Internet CG). Za ostale vrste pristupa potpisuju se posebni ugovori i obračunavaju se troškovi ugradnje.

VPN gateway uređaj nije uključen u gore navedene cene. Kompanija Internet CG može da obezbedi i instalira ovakve uređaje što se reguliše potpisivanjem posebnih ugovora.

Tabela 84: Tarife za web hosting pakete (17% PDV uključen)

Service	Period	Type of Platform	Tariff (EUR)
Mini	Cena na godišnjem nivou	Linux	80
		Windows	92
	Cena na mesečnom nivou	Linux	-
		Windows	-
Basic	Cena na godišnjem nivou	Linux	115
		Windows	130
	Cena na mesečnom nivou	Linux	12
		Windows	14
Premium	Cena na godišnjem nivou	Linux	180
		Windows	205
	Cena na mesečnom nivou	Linux	18
		Windows	20
Premium Plus	Cena na godišnjem nivou	Linux	280
		Windows	320
	Cena na mesečnom nivou	Linux	28
		Windows	32
Setup (aktiviranje virtuelnog web servera) važi za sve pakete i uplaćuje se samo jednom, pri aktiviranju ili kasnijem reaktiviranju web sajta			10
Registracija međunarodnih top level domena	Za korisnike Internet CG hostinga		15
	Za ostale korisnike		25
	Registrowanje .cc domena		50

Izvor: Cenovnik kompanije Internet CG, Mart 2004.

Tarife za usluge ko-lokacije hostinga servera (postavljanje korisničkog servera u prostorije za servere kompanije Internet CG) prikazane su u tabeli koja sledi. Korisnički server vezuje se na mrežu kompanije Internet CG sa maksimalnom brzinom od 100 Mbps; međutim kompanija Internet CG zadržava pravo da ograniči brzinu na 256 Kbps. Prihvataju se samo RACK verzije serveri (19") za ko-lokaciju. Preporučuje se korišćenje servera od jedne jedinice (1U); za serveri veći od 1U dodatno se naplaćuje.

Tabela 85: Tarife za usluge hostinga ko-lokacije servera (17% PDV nije uključen)

Usluga	Tarifa
	<u>EUR</u>
Registracija	250
Ko-lokacija servera – mesečna nadoknada* (uključuje prenos 100 GB podataka)	150
Prenos dodatnih 1 GB podataka	10
Za svaku 1U preko standarda**	40

* 1 mesec besplatno za plaćanje 6-meseci unapred, a 2 meseca besplatno za plaćanje 12-meseci unapred

** Standardna veličina je 1U

Izvor: Cenovnik kompanije Internet CG, mart 2004

Korisnici kompanije Internet CG mogu da koriste usluge Internet *roaminga* tokom boravka u Srbiji povezivanjem na servere EUNET-a. Cena jednog sata Internet *roaminga* odgovara ceni za tri sata korišćenja Interneta u okviru mreže kompanije Internet CG.

Tabela 86: Tarife za Internet Marketing (17% PDV nije uključen)

Vid banera	www.cg.yu	www.cafemontenegro.com	www.webmax.cg.yu
	<u>EUR</u>	<u>EUR</u>	<u>EUR</u>
Rotirajući baner 1/10	150	150	/
Rotirajući baner 2/10	280	300	/
Rotirajući baner 5/10	562	750	200
Rotirajući baner 10/10	1,020	1,500	400
Fiksna markica	150	100	100

Izvor: Cenovnik kompanije Internet CG, Mart 2004.

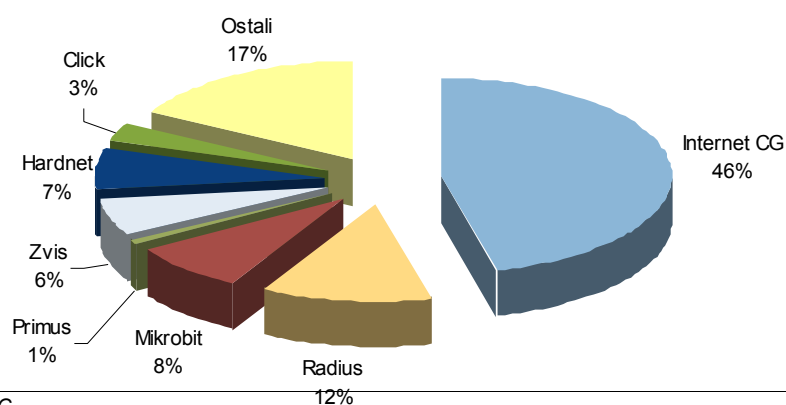
6.8 Distributivni kanali

6.8.1 Pre-paid

Internet sati se trenutno prodaju na bazi *pre-paid* sistema u Net Centru kompanije Internet CG u Podgorici kao i u dilerskoj mreži koja obuhvata 25 dilera sa ukupno 29 prodajnih mesta na teritoriji Crne Gore. Dileri su uglavnom kompanije koje se bave prodajom računarske opreme. Njihova provizija varira između 7 i 20% zavisno od ostvarene prodaje Internet sati.

Kompanija Internet CG učestvuje sa 46% u prodaji *dial-up* usluga što je prikazano na sledećem dijagramu.

Grafikon 36: Distributivni kanali



Izvor: Internet CG

U sledećoj tabeli prikazana je analiza prihoda i učešće distributivnih kanala tokom 2002. i 2003. godine.

Tabela 87: Analiza prihoda po distributivnom kanalu

	2002 (EUR)	2003 (EUR)
Bruto prodaja (uključen PDV)	771,150	887,290
Internet CG Net Centar	409,843	384,752
Dileri	361,307	502,537
Provizija dilera	39,774	
Preneto u 2004. godinu		76,461
Neto prodaja	731,406	810,829
Porez na promet	78,334	
Prihodi od dial-up usluga	653,073	810,829

Izvor: Internet CG

6.8.2 Post-paid

Kompanija Internet CG uputila je Telekomu Crnu Gore predlog za korišćenje Telekomovog billing sistema i sistema naplate da bi korisnicima ponudila *post-paid* način plaćanja. Time bi se obezbedio značajan stimulans poslovima kompanije Internet CG, zahvaljujući sledećem:

- pretplatnici će moći da pristupaju Internetu mnogo lakše jer neće morati da se dodatno angažuju da bi uplatili Internet sate
- očekuje se da će korisnici biti manje svesni koliko novca troše na kupovinu Internet sati
- profit će se povećati zahvaljujući eliminisanju dilerske provizije.
- omogućiće kompaniji Internet CG da razvija sofisticiranije strukture tarifa sa ciljem podsticanja veće potrošnje Internet sati.

6.9 Promocija

Kompanija Internet CG stalno promoviše svoje usluge, naročito novouvedene kao i poboljšanja tehnologije, sa ciljem kreiranja pozitivnog imidža i zadržavanja vodeće pozicije. Mediji koji se koriste za promociju obuhvataju zvanične sajtove kompanije (www.cg.yu, www.cafemontenegro.com, www.webmax.cg.yu), dnevne novine, specijalizovane IT magazine, TV, radio, i deljenje letaka. Kompanija Internet CG često podržava razne IT događaje i sponzoriše sportske klubove.

Iako broj pretplatnika stalno raste, tržišni uslovi tokom 2004. godine t.j. pojavljivanje drugog Internet provajdera nameću potrebu za pojačanim marketinškim aktivnostima u cilju očuvanja vodeće pozicije. Edukacija je jedan od najvažnijih strateških ciljeva koji treba da se ostvari preko edukativne TV emisije.

Promotivne kampanje za 2004. godinu namenjene su većem korišćenju Interneta, povećanju učešća na tržištu, daljem razvoju *branda* i promovisanju novih usluga. Na primer:

- promocija ADSL usluga, u saradnji sa Telekomom Crne Gore;
- promocija bežičnog Interneta;
- razvoj portala t.j. organizaciona i stilska integracija svih web sajtova kompanije Internet CG, čime bi se omogućila efikasnija prezentacija usluga koje kompanija pruža;
- sponzorstva i donacije – kompanija Internet CG je sponzor ženskog šahovskog kluba Crne Gore koji je evropski prvak i državni vice šampion za 2003. godinu. Kompanija će učestvovati na Infofestu 2004 – najznačajnijem sajmu Informacionih tehnologija u Srbiji i Crnoj Gori i ovom delu Evrope.

6.10 Kapaciteti i infrastruktura

6.10.1 Poslovni prostor / Kapaciteti

Kompanija Internet CG koristi sledeće kapacitete:

- Sedište kompanije (uključujući upravu, tehničku, razvojnu, finansijsku i marketinšku službu) nalazi se u centru Podgorice u iznajmljenim prostorijama površine 320 m².
- Odeljenje prodaje i Net centar (Internet Caffè) nalaze se u drugoj zgradi u centru Podgorice u iznajmljenim prostorijama površine 120 m².
- Tehnička infrastruktura, linkovi, modemi, ruteri, pristupni serveri i serveri nalaze se u prostorijama Telekoma Crne Gore (u Glavnom Telekomunikacionm Centru). Ova prostorija površine 14 m² je deo početnog kapitala Telekoma Crne Gore⁷. Prema ugovoru o osnivanju i njegovim izmenama, Telekom Crne Gore se obavezuje da obezbedi dodatnih 32 m² u istoj zgradi za smeštaj opreme.
- Tehnička infrastruktura PoP servera nalazi se u lokalnim centrima Telekoma Crne Gore u 12 gradova. Ove prostorije (2 m² po PoP) su takođe predmet ugovora o osnivanju.

6.11 Infrastruktura kompanije Internet CG

S obzirom na prirodu osnivačkog kapitala, infrastruktura kompanije Internet CG sastoji se od sopstvenih komponenata mreže i od linkova iznajmljenih od Telekoma Crne Gore. Infrastruktura kompanije je organizovana kroz mrežne, hardverske i softverske elemente.

6.11.1 Mreža

Mreža kompanije Internet CG zasniva se na kapacitetima iznajmljenih linija koje obezbeđuje Telekom Crne Gore. Mreža je podeljena na sledeće pod-segmente:

- Topologija mreže
- Dial-up kapaciteti
- Linkovi za Internet
- Iznajmljene linije

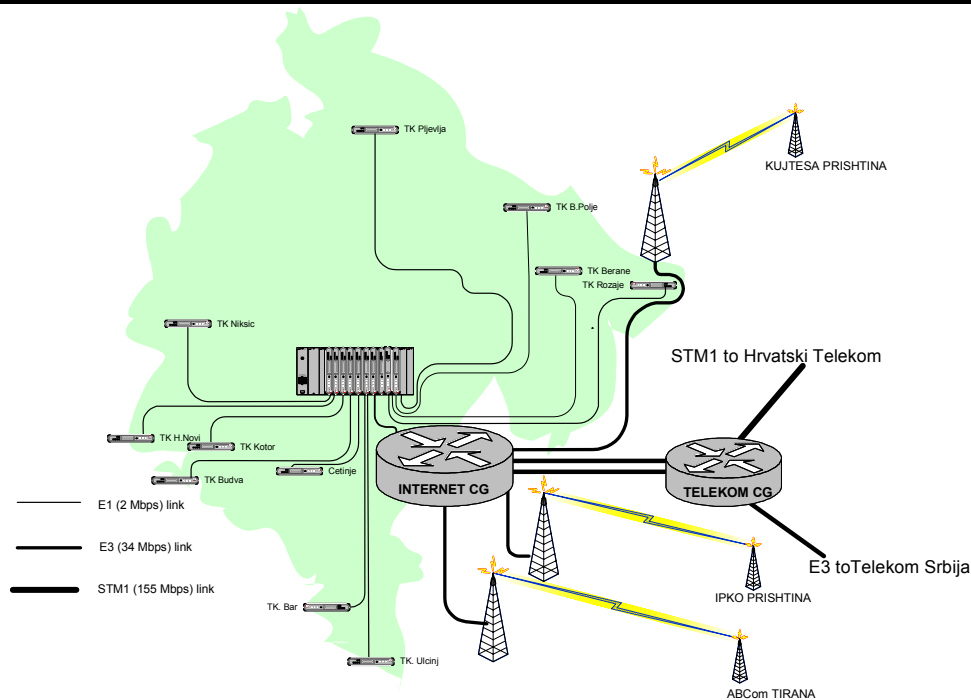
Topologija mreže

Kompanije Internet CG na teritoriji Crne Gore ima 12 POP servera. Serveri su povezani zvezdasto a povezani su i preko 2 Mbps linka sa centralnim čvorom u Podgorici gde se vrši administracija svih POP servera. Komunikaciona oprema za POP servere nalazi se u

⁷ Videti odeljak 6.1.1: Ugovor o osnivanju sklopljen sa Telekomom Crne Gore

prostorijama Telekoma Crne Gore. Na slici koja sledi prikazana je infrastruktura mreže kompanije Internet CG.

Grafikon 37: Infrastruktura mreže kompanije Internet Crne Gore



Izvor: Internet Crne Gore

Dial-up kapaciteti

Kompanija Internet CG trenutno koristi oko 1,380 modema koji su spremni za ISDN. ISDN tehnologija se koristi u svim gradovima u kojima to infrastruktura Telekoma Crne Gore omogućava. Pristupni serveri se nalaze u 12 gradova na teritoriji Crne Gore. Karakteristike pristupnih servera i njihove lokacije prikazani su u tabeli koja sledi:

Tabela 88: Pristupni serveri

Lokacija	AS 5350	AS 3640	AS 3620
Podgorica	5	0	0
Niksic	0	1	0
Herceg Novi	0	0	3
Ulcinj	0	0	1
Bar	0	0	2
Budva	0	0	1
Kotor	0	0	1
Cetinje	0	0	1
Bijelo Polje	0	0	1
Rozaje	0	0	0
Berane	0	0	0
Pljevlja	0	0	0

Izvor: Menadžment kompanije Internet CG

Linkovi za Internet

Osoblje kompanije Internet CG zaduženo je za celokupnu tehničku administraciju i održavanje Internet linka Telekoma Crne Gore.

Do marta 2003 godine, kompanija Internet CG sklopila je ugovore o globalnom pristupu Internetu (GIA - Global Internet Access) sa slovenačkim i hrvatskim Telekomom. U februaru 2003 godine kompanija Internet CG potpisala je ugovor sa Telekomom Crne Gore za pružanje usluga globalnog pristupa Internetu. Od decembra 2003 godine kompanija Internet CG koristi link kapaciteta 64 Mbps.

Telekom Crne Gore koristi dva linka za pristup globalnom Internetu. Primarni link je STM1 link povezan na Telekom Srbija i prosleđen na Deutsche Telecom. Sekundarni link je STM 1 link povezan na Hrvatski Telekom.

Iznajmljene linije

Kompanija Internet CG od Telekoma Crne Gore iznajmljuje 44 – ISDN PRI veze i 16 linkova kapaciteta 2Mbps. Od 44 ISDN veze trenutno se koristi 38 PRI veza a početak upotrebe dodatnih 16 PRI veza planiran je za početak juna 2004 godine. Pored toga, planira se zamena svih linkova kapaciteta 2 Mbps novim kapacitetima u novoj multiservisnoj mreži Telekoma Crne Gore.

Detaljna lista kapaciteta iznajmljenih linija koje kompanija Internet CG iznajmljuje od Telekoma Crne Gore prikazana je u sledećoj tabeli:

Tabela 89: Detaljna lista iznajmljenih kapaciteta od Telekoma Crne Gore

	Lokacija	ISDN PRI Linkovi	E1 Linkovi	Prostorije m2
1.	Podgorica	35		46
2.	Bar	2	1	2
3.	Budva	1	1	2
4.	Kotor	1	1	2
5.	Herceg Novi	3	1	2
6.	Niksic	2	1	2
7.	B. Polje	1	1	2
8.	Berane		1	2
9.	Pljevlja		1	2
10.	Cetinje	1	1	2
11.	Rozaje		1	2
12.	Tivat		1	2
13.	Ulcinj	1	1	2
14.	Zagreb		1	
15.	Ljubljana		3	
16.	Ostali			

Izvor: Menadžment kompanije Internet CG

6.11.2 Hardver

Kompanija Internet CG koristi komunikacijsku opremu nabavljenu od vodećih proizvođača kao što su Juniper, Cisco, Telindus, IBM, HP, Compaq i 3Com. Kompanija trenutno koristi 35 Cisco rutera i pristupnih servera i jedan 3Com pristupni server. Trenutno je u upotrebi 18 servera od poznatih proizvođača među kojima su Compaq, Cisco, IBM, HP i Digital (Alpha).

Modeme za 2Mbps linkove proizveo je RAD dok se proizvodi Telindusa i Zyxela koriste za iznajmljene linije. Sledi detaljan prikaz komunikacijske opreme kompanije Internet CG:

Tabela 90: Komunikacijska oprema Interneta Crne Gore

Tip	kom
Juniper M5 (4XE3,4XE1, 4XFE)	1
Cisco AS 5350 (8xPRI)	5
Cisco AS 5300 (4xPRI)	1
Cisco 3620	16
Cisco 2501	3
Cisco 2509	1
Cisco 2511	8
Cisco 3640	3
Cisco 4500	1
Cisco 3662	1
Com super stack 3000	1
Cisco catalyst 2948g-I3 ruter	1
Cisco catalyst 3550 ruter	1
Cisco catalyst 2950t kom.	1
Allied Telesyn Rapier 24	1
Nortel Networks BayStack 450 24T	1
Zykel prestige 1600 (ruter 16 idsl 8 sds)	1
Zykel 100L	16
Zykel 128L	1
Zykel 681	6
Telindus HS Rack (27 modema)	1
RAD FCD-E1 2MB	14
RAD DXC-30	1
Zykel IES-1008	4
Zykel 782	49

Izvor: Menadžment kompanije Internet CG

6.11.3 Softver

Svi elementi sistema su pod stalnim nadzorom inženjerskog tima kompanije Internet CG a funkcionalnost sistema podržava softver za nadzor i upravljanje. U upotrebi su sledeći softverski paketi:

- AAAA (Authorization, Authentication, Accounting, Administration) softver koji su razvili inženjeri kompanije Internet CG
- MRTG (Multi Router Traffic Grapher) nadzor linkova ka *backboneu* za Internet, POP serverima, korisnicima i ključnim resursima sistema
- WhatsUp gold prilagodjeni softver za *online* nadzor linkova i servera i automatsku notifikaciju putem mobilnog telefona

SNORT	prilagodjena varijanta ovog softvera za detekciju zlonamernog koda (sistem za detekciju provale)
Track AS	Softver razvijen u okviru kompanije Internet CG za praćenje stanja i zauzetosti pristupnih servera.
Track TB	Softver razvijen u okviru kompanije Internet CG za praćenje tehničke osnove sistema (softvera zasnovanog na <i>web</i> aplikacijama sa detaljnim vizuelnim pregledom sve opreme i tehničkih karakteristika i konfiguracije opreme).
Back up	Softver razvijen u okviru kompanije Internet CG za automatizovano izvršavanje <i>back-up</i> procedura i nadzor performansi <i>back-upa</i> .

Važan faktor pouzdanosti i efikasnosti sistema je vrlo dobra saradnja sa Telekomom Crne Gore. Na osnovu te saradnje kompanija Internet CG može da obezbedi resurse za direktno povezivanje poslovnih korisnika i da u kratkom vremenskom roku odgovori na njihove zahteve. Ovim se omogućava i brzo reagovanje u slučaju bilo kakvih kvarova infrastrukture.

6.12 Kapitalne investicije (Capex)

6.12.1 Kratak pregled kapitalnih investicija u poslednje tri godine

U poslednje tri godine kompanija Internet CG je uglavnom ulagala u razvoj tehničke infrastrukture sistema. Zahvaljujući tim ulaganjima, kompanija Internet CG uspela je da napravi stabilnu osnovu i da obezbedi povraćaj uložених sredstava preko povećanja prihoda. U tabeli koja sledi prikazane su kapitalne investicije za godine 2000, 2001, 2002 i 2003.

Tabela 91: Istorija kapitalnih ulaganja

Investicije	2000	2001	2002	2003
Komunikaciona oprema	220,000	170,000	233,000	150,000
Serveri	15,000	30,000	20,500	40,000
Radne stanice, Notebook i štampači	17,500	2,000	25,000	15,000
Kancelarijski nameštaj i oprema	0	1,000	4,400	26,000
Softveri i licence	2,000	1,200	4,300	30,000
Ostala oprema	1,200	1,300	800	10,000
Ukupno	255,700	205,500	288,000	271,000

Izvor: Biznis plan 2004

6.12.2 Kapitalna ulaganja planirana za 2004. godinu

Planirane investicije za 2004 godinu - prvu godinu u kojoj se kompanija Internet CG suočava sa ozbiljnijom konkurencijom uglavnom su usredsređene na sledeće

- Restrukturiranje mreže u LAN/MAN segmentu, integracija u MIPnet;
- Povećanje kapaciteta *dial-up* konekcija, što menadžment kompanije smatra prioriternim ulaganjem;
- Povećanje kapaciteta memorije i stepena sigurnosti podataka;
- Povećanje brzine konekcije prema *backboneu* za Internet; i
- Obezbeđenje prostornih kapaciteta za stalni razvoj kompanije.

Menadžment procenjuje da će ukupna vrednost kapitalnih ulaganja za 2004. godinu iznositi oko EUR 346,000.

6.13 Finansijski podaci

U ovom odeljku dati su osnovni podaci koji se odnose na finansijska pitanja sa kratkim komentarima. Čitaocima savetujemo da ovaj odeljak čitaju zajedno sa revizorskim izveštajima za godine završene 31. decembra 2002. i 31. decembra 2003. i izveštajima nezavisnih revizora za 2002 i 2003 godinu, koji se nalaze u Data Room-u.

Tabela 92: Izveštaj o prilivu sredstava za 2002, 2003 i prvu polovinu 2004 godine (EUR)

	2002 (revidirani)	2003 (revidirani)	Jan - Jun 2004 (statutarni)
Poslovni prihodi	1,345,004	2,338,019	1,656,885
Prihodi	1,342,334	2,335,807	1,656,885
Ostali poslovni prihodi	2,670	2,212	0
Troškovi poslovanja	(1,208,807)	(1,910,079)	(1,048,210)
Troškovi materijala i prodatih proizvoda	(34,414)	(47,927)	(32,777)
Troškovi zaposlenih	(271,568)	(346,902)	(249,765)
Amortizacija	(322,670)	(263,824)	(122,396)
Ostali troškovi poslovanja	(580,155)	(1,251,426)	(643,272)
Bruto dobit	136,197	427,940	608,675
Finansijski prihodi/(troškovi), neto	(16,765)	(11,679)	979
Dobit pre oporezivanja	119,432	416,261	609,654
Porez na dobit	(20,230)	(56,036)	(42,084)
Neto dobit	99,202	360,225	567,571

Izvor: Revizorski finansijski izveštaji Kompanije Internet CG i podaci menadžmenta

Ukupni prihodi su se od 2002 do 2003 povećali za 74%. Ukoliko druga polovina 2004 godine ponovi rezultate prve polovine, trend rasta prihoda će se nastaviti. Operativni troškovi se povećavaju manjom brzinom od porasta prihoda u posmatranom periodu. Njihovo učešće u ukupnim prihodima je značajno smanjeno sa 90% u 2002 na 82% u 2003, odnosno 63% u prvoj polovini 2004 godine.

Kao rezultat, neto dobit je povećan sa EUR 99,202 u 2002 godini na EUR 567,571 u prvoj polovini 2004 godine, čime je profitabilnost kompanije Internet CG merena preko margina neto dobita, sa 7% u 2002 godini povećana na 15% u 2003 godini odnosno na 34% u prvoj polovini 2004 godine.

Tabela 93: Struktura poslovnih prihoda u 2002, 2003 i prvoj polovini 2004. godine (EUR)

	2002	2003	Jan - Jun 2004
Neto prihod od dial-up-Pravna lica	274,456	474,739	325,204
Neto prihod od dial-up-Fizička lica	378,758	336,484	198,450
Neto prihod od prodaje robe na veliko		12,530	
Neto prihod od hosting usluga	32,777	38,408	24,752
Neto prihod od ostalih usluga	1,522	11,910	29,404
Neto prihod od iznajmljenih linija	646,172	664,538	388,156
Neto prihod od ino kupaca		797,198	675,705
Prihodi od Internet Caffea			4,479
Neto prihod od prodaje opreme	8,648		10,735
Ostali prihodi	2,671	2,212	
Ukupni poslovni prihodi	1,345,004	2,338,019	1,656,885

Najznačajnije stavke prihoda predstavljaju prodaja stranim korisnicima (t.j. prihodi od GIA usluga pruženim klijentima na Kosovu i Albaniji), iznajmljene telefonske linije i *dial-up* Internet usluge.

Najveće stavke operativnih troškova čine sniženje cena usluga, troškovi za zarade zaposlenih i troškovi iznajmljivanja kanala (u okviru kategorije ostalih operativnih troškova) sa kojima se kompanija susreće pri iznajmljivanju GIA linkova ka Sloveniji (do maja 2003 godine) i Hrvatskoj.

U tabeli koja sledi predstavljeni su revizorski bilansi stanja kompanije od 31. decembra 2002. godine i 31. decembra 2003. godine i statutarni bilans stanja od 30. jun 2004 godine.

Tabela 94: Bilansi stanja od 31. decembra 2002, 31. decembra 2003 i 30. juna 2004

	31 Dec 2002 (revizorski)	31 Dec 2003 (revizorski)	30 Jun 2004 (statutarni)
Stalna imovina	1,018,976	994,314	971,980
Nematerijalna imovina	13,157	8,173	6,916
Materijalna imovina	913,786	832,151	813,575
Dugoročne investicije	92,033	142,033	139,532
Unapred plaćen porez na dobit	0	11,957	11,957
Obrtna imovina	261,324	756,571	835,332
Zalihe	564	812	812
Gotovina i gotovinski ekvivalenti	129,228	577,960	141,657
Kratkoročne investicije	-	-	488,117
Potraživanja, neto	126,942	158,410	201,026
Unapred plaćeni troškovi	4,608	19,389	1,720
UKUPNA AKTIVA	1,280,300	1,750,885	1,807,312
Kapital i rezerve	1,094,157	1,371,387	1,593,959
Kapital	985,494	985,494	985,494
Rezerve kapitala	9,461	16,591	40,894
Neraspoređena dobit	99,202	369,302	567,571
Dugoročne obaveze	41,278	124,445	114,539
Dugoročni krediti	26,602	30,645	
Odloženi prihod	14,676	93,800	114,539
Kratkoročne obaveze	144,865	255,053	98,814
Obaveze prema dobavljačima	96,061	189,707	40,470
Obrtni deo dugoročnih kredita	35,469	41,724	-
Obaveze za porez na dobit	13,067	23,222	5,320
Razgraničeni obračunati troškovi	268	400	53,024
UKUPNA PASIVA	1,280,300	1,750,885	1,807,312

Izvor: Revizorski finansijski izveštaji Kompanije Internet CG i podaci menadžmenta

Aktiva Interneta Crne Gore iz Juna 2004 godine iznosi EUR 1,807,312. U analiziranom periodu aktiva beleži pozitivan trend rasta od 3.2% u Junu 2004 u odnosu na nivo iz 2003 godine, tj. 41% rast u odnosu na nivo iz 2002 godine.

Stalna imovina u iznosu od EUR 971,980 u Junu 2004 predstavlja glavnu stavku aktive (54%) usled velikog iznosa materijalne imovine (EUR 813,575). Obrtna sredstva u iznosu od EUR 835,332 u Junu 2004, beleže porast od 10% u odnosu na 2003. godinu, tj. 220% u odnosu na

2002. godinu. Ovaj porast se javlja uglavnom usled značajnog porasta gotovine i gotovinskih ekvivalenata.

Od Juna 2004, ukupan kapital u iznosu od EUR 1,593,959 čini 88% ukupne pasive. Kapital ima pozitivan trend rasta od 25% u 2003 u odnosu na 2002 i 16% u Junu 2004 u odnosu na kraj 2003 godine. Značajan rast kapitala se odnosi najviše na izuzetno visok rast neraspoređene dobiti u iznosu od EUR 567,571 u Junu 2004.

Internet Crne Gore je kompanija sa niskim nivoom zaduženosti od 12% u odnosu na ukupnu pasivu, čime pokazuje značajan potencijal za dodatno finansiranje zaduživanjem na tržištu. Odloženi prihodi i dobavljači čine najveći deo ukupnog duga.

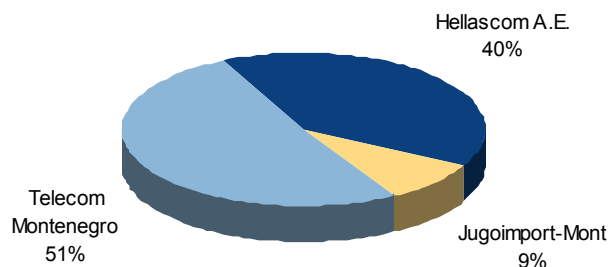
7 MONTENEGRO CARD D.O.O

7.1 Istorijat i vlasnička struktura

Montenegro Card d.o.o. je društvo sa ograničenom odgovornošću, registrovano 29. decembra 1999. godine u Trgovinskom sudu u Podgorici, sa ciljem izgradnje i eksploatacije sistema javnih telefonskih govornica na teritoriji Crne Gore. Kompanija je osnovana zajedničkim ulaganjem Telekomu Crne Gore – Podgorica, Hellascom A.E. Athens - Grčka i Jugoimport-Mont - Podgorica.

Vlasnička struktura kompanije prezentovana je na sledećem grafikonu:

Grafikon 38: Vlasnička struktura Montenegro Card



Izvor: Montenegro Card

7.2 Korporativno upravljanje

Korporativno upravljanje Društvom sprovode organi Društva: Odbor direktora i Izvršni direktor društva.

7.2.1 Odbor direktora

Odbor direktora je organ rukovođenja i upravljanja društvom. Odbor direktora ima tri člana koje imenuju osnivači. Mandat članova Odbora direktora traje 4 godine, sa tim što broj pojedinih mandata nije ograničen. Odbor direktora bira Predsednika i njegovog zamenika iz svojih redova.

Odbor direktora ima sledeća ovlašćenja:

- donosi statut i njegove izmene i dopune,
- donosi opšta akta za koje postoji zakonska obaveza donošenja,
- donosi Biznis plan i budžet,
- odlučuje o smanjenju i povećanju osnovnog kapitala, odlučuje o raspodjeli profita i pokriću gubitaka, odlučuje o statusnim promenama i promeni oblika Društva, odlučuje o kratkoročnim plasmanima, donosi investicione odluke, zaduženjima i nabavkama, odlučuje o prodaji, zakupu i zalozi aktive društva, odlučuje o izdavanju hartija od vrednosti, odlučuje o kooperaciji bilo koje vrste sa drugim društvom, odlučuje o likvidaciji društva
- utvrđuje cene usluge,
- utvrđuje organizacionu šemu društva, utvrđuje strukturu i sastav menadžmenta društva,
- imenuje i razrešava Izvršnog direktora,
- usvaja godišnji obračun i izveštaje o poslovanju,
- bira Revizora,
- odlučuje o zastupanju društva u sudskim i drugim postupcima,
- odlučuje u drugom stepenu na izrečenu meru prestanka radnog odnosa zaposlenom,
- donosi Poslovnik o svom radu,
- odlučuje o nakandi za rad članova Odbora direktora,
- zaključuje ugovore, daje saglasnost na ugovore koje zaključuje Izvršni direktor,
- obavlja i druge poslove utvrđene zakonom, ovim statutom i opštim aktima društva.

Odbor direktora radi na sednicama i zaseda najmanje jedanput u tri meseca. Odbor direktora ima kvorum za odlučivanje kada su prisutna najmanje dva njegova člana. Svaki član Odbora direktora ima jedan glas pri odlučivanju koji odgovara veličini udela osnivača koga predstavlja (Telekom Crne Gore 51, Hellascom 40 i Jugoimport-Mont 9).

Odbor direktora donosi odluke po sistemu proste i kvalifikovane većine. Prosta većina je većina od više od 50 % od ukupnog broja glasova, i Kvalifikovana većina je konsenzus članova odbora imenovanih od strane Telekom Crne Gore i Hellascom.

Kvalifikovana većina je neophodna za odluke o sledećim pitanjima:

- donošenju statuta i njegove izmene i dopune,
- donošenju Biznis plana i budžeta,
- odlučivanju o smanjenju i povećanju osnovnog kapitala, odlučivanju o raspodeli profita i pokriću gubitaka, odlučivanju o statusnim promenama i promeni oblika Društva, odlučivanju o kratkoročnim plasmanima, donošenju investicione odluke, zaduženjima i nabavkama, odlučivanju o prodaji, zakupu i zalozi aktive društva, odlučivanju o

kooperaciji bilo koje vrste sa drugim društvom, odlučivanju o likvidaciji društva, zaključivanju ugovora, davanju saglasnosti na ugovore koje zaključuje Izvršni direktor.

- utvrđivanju cene usluge,
- utvrđivanju organizacione šeme društva,
- donosi Poslovnik o svom radu
- odlučuje o nakandi za rad članova Odbora direktora

7.2.2 Izvršni direktor

Izvršnog direktora Društva imenuje i razrješava Odbor direktora na prijedlog Telekom Crna Gora, uz prethodnu saglasnost ostalih članova. Imenovanje se vrši neposredno ili na osnovu javnog konkursa. Izvršni direktor se imenuje na period od 4 (četiri) godine uz mogućnost ponovnog imenovanja.

Pitanja radnog angažovanja izvršnog direktora, zarada (stimulansa) i dr. uređuju se posebnim ugovorom , koji u ime Društva, potpisuje predsjednik Odbora direktora osnivača.

Izvršni direktor je odgovoran za zakonitost rada Društva, organizuje i vodi poslovanje društva. Prema Statutu delokrug izvršnog direktora društva je da:

- Izvršava naloge Odbora direktora u vezi sa poslovanjem društva,
- Predlaže odluke koje donosi Odbor direktora,
- Izvršava odluke Odbora Direktora,
- Predlaže organizaciju, promene statusa i oblika društva,
- Odlučuje o pravima, obavezama i odgovornostima zaposlenih u skladu sa zakonom, statutom, kolektivnim ugovorom i drugim opštim aktom;
- Zastupa i predstavlja društvo u granicama svojih ovlašćenja,
- Stara se o zakonitosti rada društva i odgovara za zakonitost rada društva,
- daje prokuru za zastupanje uz saglasnost Odbora Direktora,
- predlaže osnove poslovne politike,
- podnosi izveštaje o radu i poslovanju društva,
- stara se o održavanju solventnosti likvidnosti,
- formira stručne komisije i radne grupe,
- odlučuje o načinu obavještanja o radu i računovodstvenim iskazima društva,
- donosi opšta akta koja nisu u nadležnosti Odbora direktora,
- Odobrava službena putovanja u zemlji i inostranstvu, odlučuje i o drugim pitanjima vezanim za rad i poslovanje društva koja nijesu u nadležnosti Odbora direktora

7.2.3 Posebna prava manjinskih članova

U sklopu organizacione strukture Odbor direktora vrši imenovanje ovlašćenih lica i to: za ekonomsko-finansijske poslove na predlog HELASSCOM-a i za razvojno-tehničke poslove na predlog JUGOIMPORT-MONT-a

7.2.4 Zastupanje, predstavljanje i potpisivanje Društva

Društvo zastupa i pojedinačno potpisuje predsjednik Odbora direktora.

Odbor direktora može, na prijedlog predsjednika Odbora direktora, svojom odlukom preneti ovlašćenje za generalno zastupanje radi preuzimanja radnji u ime i za račun društva : na Izvršnog direktora i na člana Odbora direktora. Izvršni direktor, odnosno član Odbora direktora Društva, po navedenom osnovu, može zastupati, predstavljati i potpisivati društvo u granicama određenim zakonom, Statutom i odlukom odbora društva. Izvršni direktor, uz saglasnost Odbora Direktora može određenom licu dati pojedinačnu, odnosno kolektivnu Prokuru.

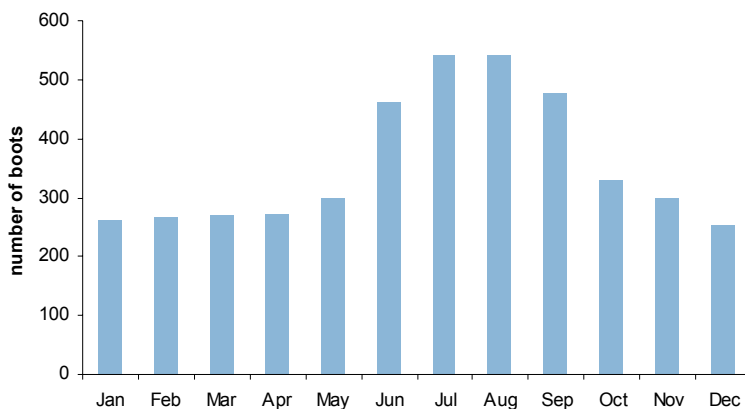
7.3 Poslovne aktivnosti kompanije

Osnovna delatnost Montenegro Card je upravljanje sistemom javne telefonije u Crnoj Gori, tj. javnih telefonskih govornica. Kompanija prodaje čip kartice preko svojih distributera.

Ukupan broj telefonskih govornica varira u zavisnosti od tekućih potreba i obima saobraćaja, a dostiže svoj maksimum tokom turističke sezone.

Kretanje broja instaliranih javnih govornica po mesecima 2003. godine prezentovano je na sledećem grafikonu:

Grafikon 39: Broj instaliranih govornica po mesecima, 2003



Izvor: Izveštaj o poslovanju Montenegro Card za 2003

Kao što je prikazano na slici, maksimalan broj telefonskih govornica u Crnoj Gori tokom 2003. godine iznosio je 543, što je za 10% manje u odnosu na 2002. godinu. Osnovni razlog smanjenja

broja govornica je opadanje tražnje za pomenutom uslugom. Po završetku turističke sezone, najveći broj javnih govornica se demontira kako bi se sačuvale za sledeću sezonu. Geografska distribucija govornica po najvećim gradovima, prikazana je u sledećoj tabeli.

Tabela 95: Instalirane javne govornice po najvećim gradovima u Crnoj Gori, 2002 - 2003

	31.12.2002.	31.12.2003.	"Peak" 2003 (Jul – Avg)
Podgorica	44	32	46
Danilovgrad	10	8	10
Kolasin	9	5	9
Kotor	15	16	30
Tivat	19	18	33
Nikšić	10	10	11
Savnik	-	-	-
Pluzine	-	1	-
Bijelo Polje	7	4	7
Mojkovac	-	-	-
Bar	25	38	67
Ulcinj	27	30	106
Budva	30	30	113
Cetinje	5	4	6
Berane	9	5	9
Andrijevica	-	-	-
Plav	-	1	1
Rozaje	6	5	6
Pljevlja	7	4	7
Zabljak	7	6	7
Herceg Novi	31	36	75
Total	261	253	543

Izvor: Izveštaj o poslovanju Montenegro Card za 2003

Kao što je prezentovano u prethodnoj tabeli, značajna promena u broju govornica tokom turističke sezone odnosi se na gradove na obali, u kojima prodaja u periodu od Jun – Septembar čini 80% ukupne prodaje. Politika kompanije podrazumeva premeštanje javnih govornica u udarnim mesecima iz gradova u kojima je tražnja manja, u mesta sa jače izraženom tražnjom za uslugama javnih govornica.

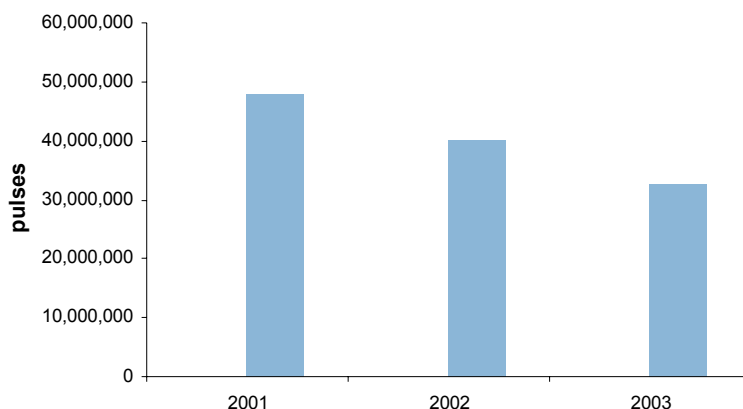
Kao supstituti usluga javne telefonije, pojavljuju se usluge fiksne i mobilne telefonije, pri čemu je tržišno učešće mobilne telefonije u značajnom porastu. S obzirom da je jedno od zavisnih preduzeća Telekom Crne Gore i mobilni operater Monet, prisutna je "kanibalizacija" usluga Montenegro Card.

Glavni konkurent Montenegro Card-a je Pošta Crne Gore, koja pruža uslugu javnih govornica ali bez korišćenja čip kartica, što im obezbeđuje troškovnu prednost i pružanje iste usluge po nižoj ceni.

7.4 Obim saobraćaja

Obim saobraćaja, meren u impulsima, pokazuje opadajući trend, odražavajući na taj način smanjenu potrebu za uslugama javnih govornica.

Grafikon 40: Ostvareni broj impulsa, 2001 - 2003



Izvor: Izveštaj o poslovanju Montenegro Card za 2003

Struktura ostvarenog saobraćaja prema destinacijama takođe pokazuje izrazito sezonski karakter, tj. broj impulsa prema Srbiji, Republici Srpskoj, Kosovu, kao i međunarodni saobraćaj, značajno rastu u letnjim mesecima tokom turističke sezone, s obzirom da većina turista dolazi iz tih pravaca.

7.5 Distribucija čip kartica

Kompanija pruža usluge javnih telefonskih govornica prodajom čip kartica, koja se obavlja preko distributera.

Od 2003. godine, čip kartice se distribuiraju sa odštampanom cenom. Nepostojanje odštampane cene u prethodnim godinama omogućio je distributerima prodaju kartica po višim cenama u odnosu na cene utvrđene od strane Montenegro Card, što je kartice činilo još nekonkurentnijim na tržištu. Distributerska provizija za prodaju kartica iznosi 8%.

7.6 Finansijske informacije

Opadajući obim saobraćaja i tržišno učešće kompanije uticali su na smanjenje prodaje i neto rezultata u 2003. godini.

Prodaja u 2003. godini smanjena je za 33%. Neto gubitak u iznosu od EUR -202,159 značajno je pogoršan u poređenju sa prošlogodišnjim pozitivnim rezultatom od EUR 14,320, uglavnom usled niskog iskorišćenja kapaciteta.

U 2002. godini, kompanija je bila oslobođena plaćanja poreza na dobit, na osnovu posledica investiranog stranog kapitala u kompaniju.

Tabela 96: Bilans Uspeha u EUR

	2002	2003
Prihodi	816,552	489,912
Troškovi prodatih proizvoda	482,233	338,079
Troškovi prodaje i administrativni troškovi	433,975	399,222
EBIT	14,320	-202,159
Kamate	0	0
EBT	14,320	-202,159
Porez	0	0
Neto dobit/gubitak	14,320	-202,159

Izvor: Izveštaj o poslovanju Montenegro Card za 2003

Tabela 97: Bilans Stanja u EUR

	31. Dec 2002	31. Dec 2003
Osnovna sredstva	645,426	560,144
Nematerijalna imovina	666,724	662,634
Stalna imovina	1,312,150	1,222,778
Zalihe	25,727	55,487
Potraživanja od kupaca	258,762	127,232
Kratkoročni finansijski plasmani	100,000	70,000
Gotovina i gotovinski ekvivalenti	31,019	42,272
Ostala obrtna sredstva	0	2,566
Obrtna imovina	415,508	297,557
Ukupna aktiva	1,727,658	1,520,335
Kratkoročne obaveze	55,673	50,509
Kapital	1,671,985	1,469,826
Ukupna pasiva	1,727,658	1,520,335

Izvor: Izveštaj o poslovanju Montenegro Card za 2003

8 UPOREDNA ANALIZA

8.1 Rezime rezultata

Na osnovu uporedne analize finansijskog poslovanja Telekomu Crne Gore i ostalih odabranih preduzeća, izvedeni su sledeći najvažniji zaključci:

- Telekom Crne Gore je preduzeće sa značajno izraženom profitabilnošću i jedno je od najuspešnijih u okviru grupe analiziranih preduzeća. Stopa operativnog profita od 23.27% u 2003. godini jedna je od najviših stopa u okviru grupe uporedivih preduzeća, i značajno prevazilazi prosečnu marginu grupe, što upućuje na zaključak da Kompanija posluje sa značajno nižim troškovima u odnosu na ostala preduzeća.
- Potencijalna zarađivačka sposobnost preduzeća Telekom Crne Gore, izražena kroz koeficijent prinosa na kapital (ROE) pre oporezivanja, je izuzetno visoka. Du Pont analiza pokazuje da je prinos na kapital (ROE) Kompanije od 13.4% jedan od najviših u grupi posmatranih preduzeća i da je u najvećoj meri zasnovan na njenom visokom profitu pre oporezivanja. Telekom Crne Gore ima značajan potencijal daljeg rasta zarađivačke sposobnosti. Ukoliko su u računici, na marginu neto dobiti Telekomu Crne Gore, primenjene medijane koeficijenta zaduženosti i obrta imovine, koeficijent dobiti pre oporezivanja (ROE) bi iznosio 19.7%. Porast zaduženosti može značajno doprineti stopi prinosa akcijskog kapitala. U cilju maksimizacije pomenute stope, svako finansiranje razvojnih projekata ne bi trebalo da bude zasnovano na internom cash flow-u, već na finansiranju iz kreditnih izvora gde je to moguće.
- I pored činjenice da se broj zaposlenih u Telekomu Crne Gore smatra većim u odnosu na uporediva preduzeća, analiza produktivnosti pokazuje da je pomenuti višak zaposlenih kompenzovan relativno nižim troškovima radne snage u Republici, kao i efikasnim korišćenjem sopstvenog i pozajmljenog kapitala od strane Kompanije.

8.2 Metodologija

U cilju upoređivanja operativnog i finansijskog poslovanja preduzeća Telekom Crne Gore sa ostalim preduzećima, RIAG je koristio finansijske informacije iz različitih baza podataka. Uporediva preduzeća odabrana su na osnovu sledećih kvalitativnih i kvantitativnih veličina/pokazatelja:

- Veličina preduzeća
- Rast
- Zaduzenost
- Profitabilnost
- Obrt
- Likvidnost

Na osnovu pomenutih pokazatelja, odabrano je 10 preduzeća, sa kojima je, zatim, upoređeno finansijsko poslovanje preduzeća Telekom Crne Gore. Analiza je zasnovana na podacima iz konsolidovanih bilansa stanja i bilansa uspeha uporedivih preduzeća za 2003. godinu, prezentovanim u lokalnim valutama i pretvorenim u EUR, u skladu sa deviznim kursevima koji su bili primenljivi u datom periodu.

U uporednoj analizi preduzeća Telekom Crne Gore, korišćeni su sledeći pokazatelji:

Koeficijenti profitabilnosti

- EBIT / Prihodi
- Neto dobit pre oporezivanja / Prihodi
- Neto dobit / Prihodi

Koeficijent prinosa na kapital

- DuPont Analiza

Analiza produktivnosti

- Prihodi po zaposlenom
- Neto dobit pre oporezivanja po zaposlenom

Koeficijenti zaduženosti

- Ukupne obaveze / Ukupna imovina
- Neto dugovanja⁸ / EBITDA
- EBITDA / Kamata

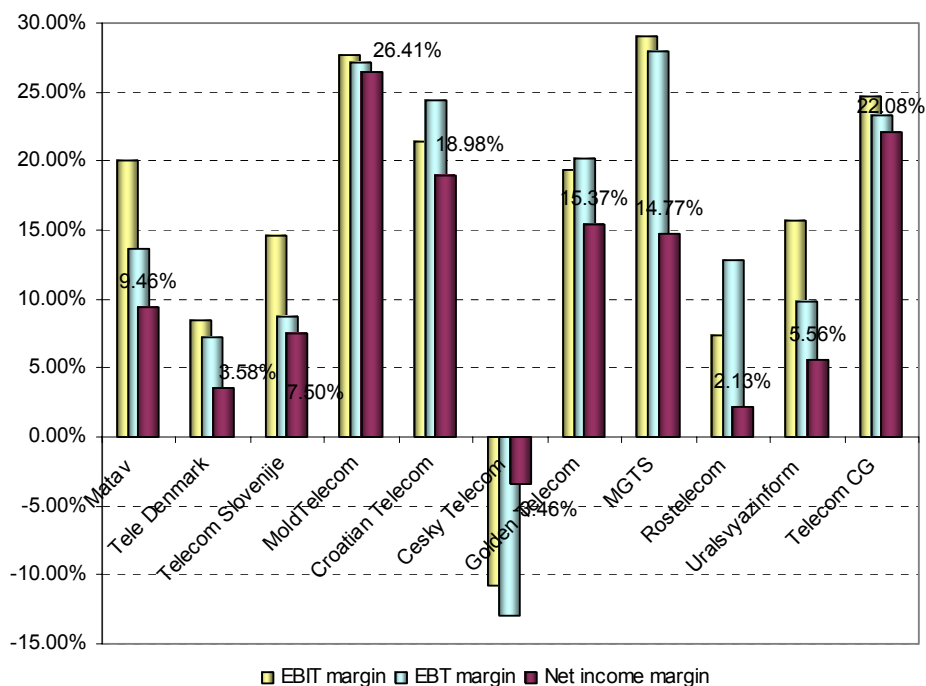
8.3 Rezultati uporedne analize

Rezultati uporedne analize za 2003. godinu, prikazani su u Prilog III 1 ovog Memoranduma.

Uporedna analiza profitabilnosti na nivou operativne dobiti, dobiti pre oporezivanja i neto dobiti, prezentovana je na narednom grafikonu.

⁸ Neto dugovanja = Dugoročni krediti - gotovina

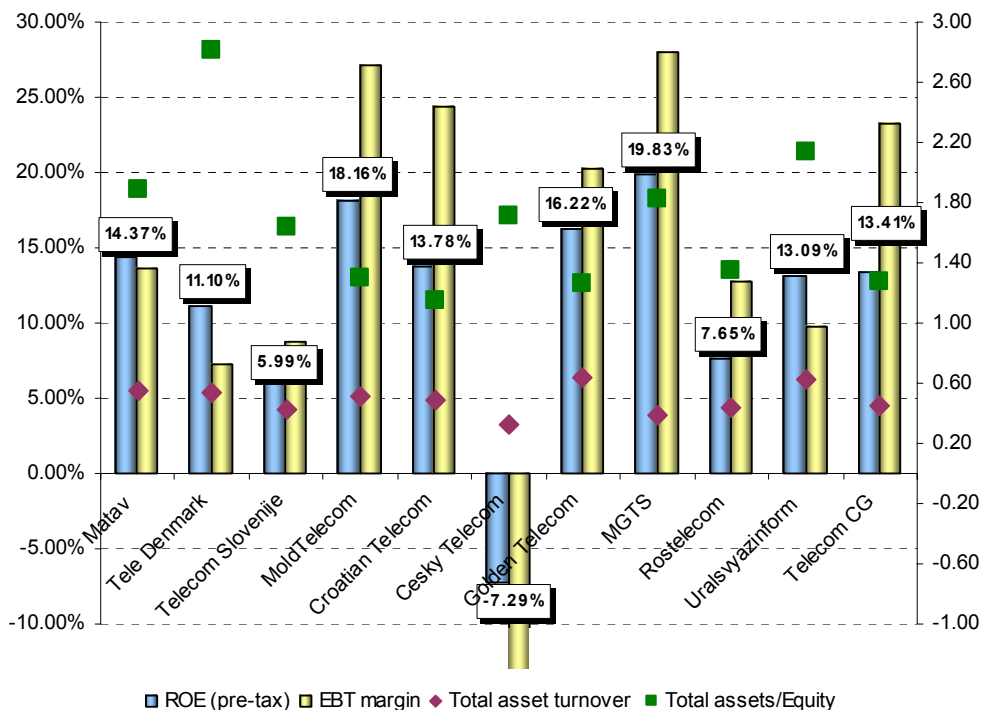
Grafikon 41: Koeficijenti profitabilnosti, 2003



Izvor: RIAG istraživanje

Analiza profitabilnosti pokazuje da je profitabilnost Telekom Crne Gore jedna od najviših u poređenju sa ostalim preduzećima. Ostvarene stope neto dobiti, EBT i EBIT su značajno iznad proseka grupe. Posebno treba istaći EBIT marginu od 24.68%, koja je približno 10% viša od proseka margina posmatranih preduzeća. Pomenuti nivo profita je najbolji indikator sposobnosti zarađivanja jer predstavlja rezultat koji proističe iz redovnog poslovanja Kompanije, i koji je oslobođen ostalih vanrednih i finansijskih aktivnosti. Telekom Crne Gore takođe efikasno koristi pozajmljeni kapital, što je demonstrirano 10% višom EBT marginom u odnosu na prosečnu stopu posmatranih preduzeća. Stopa neto dobiti Kompanije od 22% je više nego dvostruka u odnosu na prosečno ostvarenu stopu grupe od 10%.

Na sledećem grafikonu prikazana je **Du Pont analiza** preduzeća Telekom Crne Gore i uporedivih preduzeća.

Grafikon 42: Du Pont Analiza, 2003


Izvor: RIAG istraživanje

DuPont grafikon pokazuje da je sposobnost zarađivanja Telekoma Crne Gore zasnovana na visokoj margini neto dobiti pre oporezivanja (EBT), a ne na visokom obrtu ukupne imovine ili visokom stepenu zaduženosti. Stopa dobiti pre oporezivanja, kao što je napred navedeno, jedna je od najviših u grupi posmatranih preduzeća, zahvaljujući niskim troškovima poslovanja i efikasnoj upotrebi pozajmljenog kapitala.

Za razliku od profitabilnosti, koeficijent obrta imovine je niži od proseka grupe. Takođe, nizak je i stepen zaduženosti, što je jedna je od glavnih karakteristika Telekoma Crne Gore. Razlog niskog koeficijenta zaduženosti leži u sposobnosti Kompanije da generiše dovoljno sopstvenih sredstava za finansiranje investicija. Telekom Crne Gore zadužuje se samo u slučaju postojanja povoljnih uslova za zaduživanje.

Ocena potencijalne zarađivačke sposobnosti Kompanije, merena koeficijentom (ROE), kao i uticaj povećanja obrta imovine i koeficijenta zaduženosti na ROE, prikazani su u narednoj tabeli.

Tabela 98: Ocena potencijalnog prinosa na kapital pre oporezivanja preduzeća Telekom Crne Gore

	Podaci iz revidiranog finansijskog izveštaja	Primenjene Medijane*
Margina dobiti pre oporezivanja	23.27%	23.27%
Obrt ukupne imovine	0.45	0.51
Ukupna imovina/Ukupan kapital	1.28	1.68
Prinos na kapital (pre oporezivanja)	13.41%	19.72%

* Medijane su primenjene na obrt imovine i koeficijent zaduženosti

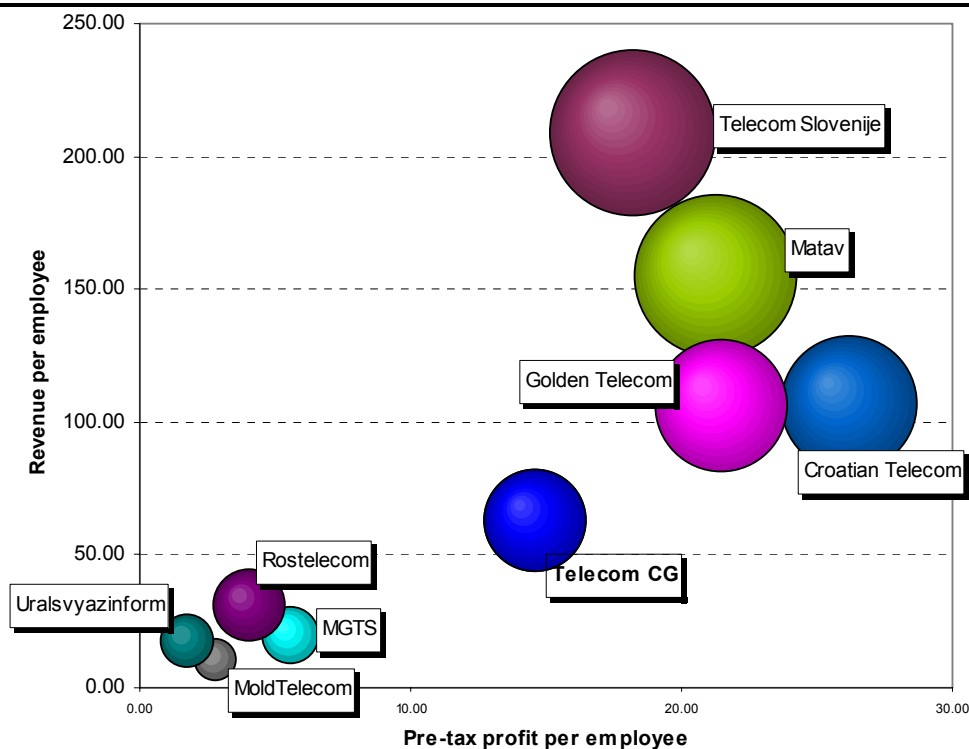
Izvor: RIAG istraživanje

Koeficijent prinosa na kapital (ROE) je ispod svog potencijala. Ukoliko se u računici, na marginu dobiti pre oporezivanja preduzeća Telekom Crne Gore, primene medijane obrta imovine i koeficijenta zaduženosti, ROE Kompanije iznosio bi 20%.

Postoje, međutim, ograničenja koja utiču na sposobnost Kompanije da poboljša pomenute finansijske pokazatelje. Izvesno je da će, nakon privatizacije, Kompanija imati bolji pristup zajmovnom kapitalu zahvaljujući novom vlasniku. Međutim, dalji porast koeficijenta obrta imovine u najvećoj meri usvojen je povećanjem prihoda Kompanije.

Analiza produktivnosti izvršena je na osnovu paralelne komparacije prihoda po zaposlenom i dobiti pre oporezivanja po zaposlenom. Rezultati su prezentovani na sledećem grafikonu.

Grafikon 43: Analiza produktivnosti, 2003



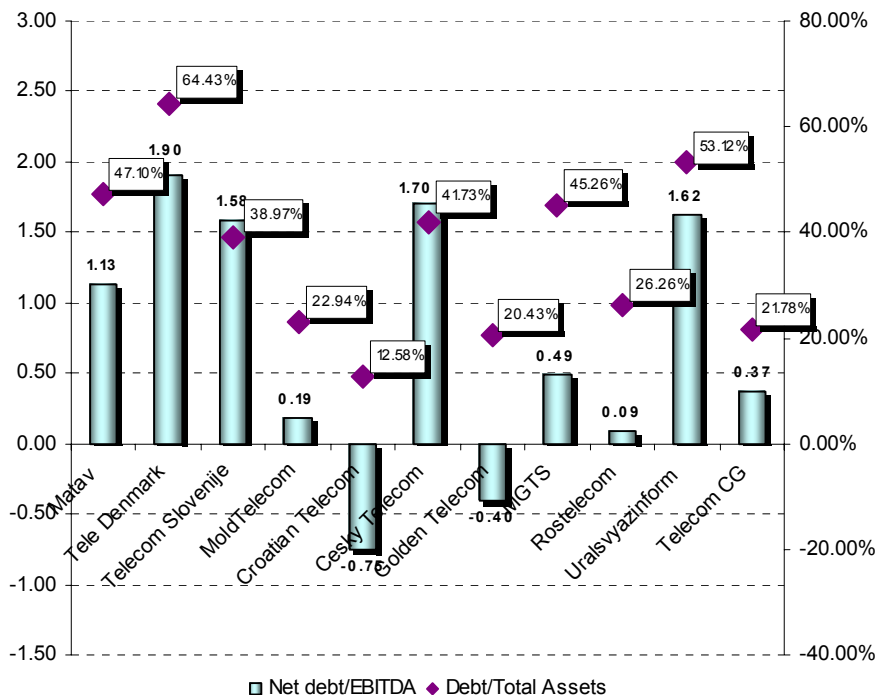
Izvor: RIAG istraživanje

Rezultati analize pokazuju da je produktivnost Telekom Crne Gore iznad prosečne produktivnosti grupe uporedivih preduzeća. Prosečna dobit pre oporezivanja po zaposlenom je veća od prosečnog koeficijenta grupe preduzeća (15 hiljada EUR vs. 11 hiljada EUR), dok je koeficijent prihoda po zaposlenom niži u odnosu na prosek grupe (63 hiljade EUR vs. 108 hiljada EUR). Rezultati pokazuju da je problem viška zaposlenih u Telekomu u odnosu na ostala izabrana preduzeća, kompenzovan relativno nižim troškovima radne snage u Crnoj Gori, kao i činjenicom da Kompanija efikasno koristi sopstveni i pozajmljeni kapital.

Sledeći zaključak koji se može izvesti je da u Kompaniji postoji prostor za poboljšanje produktivnosti. Procene viška zaposlenih i efekata smanjenja broja zaposlenih, međutim, nisu sastavni deo ove analize.

Analiza zaduženosti urađena je na osnovu paralelne komparacije koeficijenata dug / ukupna sredstva, EBITDA / troškovi kamata, i neto dugovanja / EBITDA. Rezultati su prikazani na sledećem grafikonu:

Grafikon 44: Analiza zaduženosti



EBITDA/Kamata

Matav	Tele Denmark	Telecom Slovenije	Mold Telecom	Croatian Telecom	Cesky Telecom	Golden Telecom	MGTS	RosTelecom	Uralsv yaz.	Telecom Mont.
6.26	12.83	7.28	71.18	2,978	21.34	104.55	16.53	-53.06	4.63	343.00

Izvor: RIAG istraživanje

Kao što je napred navedeno, Telekom Crne Gore je nisko zadužena kompanija. Koeficijent duga prema ukupnim sredstvima od 21.8% je značajno ispod prosečnog koeficijenta zaduženosti ostalih preduzeća od 37.3%. Potencijal Kompanije za dalje povećanje zaduženosti demonstriran je relativno niskom vrednošću koeficijenta neto dugovanja / EBITDA od 0.37, što je takođe ispod prosečnog koeficijenta uporedivih preduzeća od 0.75. Telekom Crne Gore ima značajnu sposobnost servisiranja duga iz sopstvenog cash flow-a, što je potvrđeno visokom vrednošću koeficijenta pokrivanja kamata iz EBITDA Kompanije.

9 FINANSIJSKE INFORMACIJE

9.1 Uvod

Ova analiza je sačinjena za fiskalne godine 2002, 2003 i prvu polovinu 2004. Finansijski izveštaji koji su korišćeni u analizi su revidirani računovodstveni izveštaji za 31 Decembar, 2002 i 31 Decembar 2003 i zvanični računovodstveni izveštaji za 30 Jun, 2004.

Reviziju računovodstvenih izveštaja za 2002 godinu je obavila nezavisna revizorska kuća Pricewaterhouse Coopers, Beograd. Računovodstveni izveštaji Telekoma Crne Gore za 2002 godinu su sastavljeni uz primenu u to vreme važećih propisa o računovodstvu i reviziji u Crnoj Gori. Računovodstveni propisi u Crnoj Gori u toku 2002 godine su nitalagali primenu 18 relevantnih Međunarodnih računovodstvenih standarda (MRS). Za potrebe izveštaja u skladu sa Međunarodnim računovodstvenim standardima (MRS) pojedine pozicije su reklasifikovane.

Računovodstveni izveštaji od 31 Decembra, 2002 godine su konsolidovani računovodstveni izveštaji Telekoma Crne Gore i zavisnog preduzeća Monet i joint venture-a Montenegro Card. Montenegro Card je uključen po metodu učešća u kapitalu u 2002 godini. Obzirom na gore navedeno, preporučuje se da se ovaj segment čita zajedno sa revizorskim izveštajima za gore navedena preduzeća od 31 Decembra 2002 godine i konsolidovanim revizorskim izveštajima nezavisnog revizora Telekoma Crne Gore za isti period koji se mogu naći u Data Room.

Reviziju računovodstveni izveštaja iz 2003 godine obavila je nezavisna revizorska kuća Deloitte & Touche, Podgorica. Računovodstveni izveštaji Telekoma Crne Gore za 2003 godinu su sastavljeni u skladu sa računovodstvenim i revizorskim propisima Crne Gore koji su uključivali primenu MRS. Međunarodni računovodstveni standardi (MRS) se u Crnoj Gori primenjuju od Januara 2003 godine.

Računovodstveni izveštaji od 31 Decembra, 2003 godine su konsolidovani računovodstveni izveštaji Telekoma Crne Gore i dva zavisna preduzeća Monet i Radio-difuzni centar. Kompanija je u 2003 godini odlučila da ne konsoliduje računovodstvene izveštaje Montenegro Card-a. Računovodstveni izveštaji Telekoma Crne Gore od 30 Juna, 2004 su zvanični računovodstveni izveštaji sastavljeni od strane Kompanije i nisu revidirani.

Računovodstveni izveštaji od 30 Juna, 2004 godine su konsolidovani računovodstveni izveštaji Telekoma Crne Gore i tri povezana preduzeća Monet, Radio-difuzni centar i Internet Crne Gore. Februara 2004 godine Kompanija je povećala svoj udeo u vlasništvu Interneta Crne Gore sa 25% u 2003 na 85%.

Računovodstveni izveštaji su izraženi u euro (EUR).

9.2 Analiza Bilansa Uspeha

U dole navedenoj tabeli predstavljen je revidirani Bilans Uspeha sastavljen u skladu sa MRS za 2003 godinu kao i u ograničenom obimu u skladu sa MRS za 2002 godinu. Takođe, predstavljen je i statutarni Bilans Uspeha Kompanije sastavljen u skladu sa MRS za prvu polovinu 2004 godine.

Tabela 99: Bilans Uspeha za godine 2002, 2003 i prvu polovinu 2004 godine u EUR

	2002	2003	30 Jun 2004
Prihodi	89,892,784	92,396,591	47,658,242
Troškovi prodatih usluga i robe	(26,148,122)	(21,606,533)	(11,003,752)
Bruto profit	63,744,662	70,790,058	36,654,490
Opšti i administrativni troškovi	(30,848,056)	(36,485,567)	(17,888,693)
Dobitak (Gubitak) od investiranja		22,084	(907,190)
(Troškovi) Prihodi kamata, neto	34,375	(444,686)	127,045
EBITDA*	32,930,981	33,881,889	17,985,652
Amortizacija	(23,648,354)	(11,471,710)	(7,240,758)
EBIT**	9,282,627	22,410,179	10,744,894
Dobitak (Gubitak) od kursnih razlika, neto	221,424	(896,854)	(637,307)
EBT***	9,504,051	21,513,325	10,107,585
Porez na dobit	(3,787,414)	(1,136,973)	(1,573,490)
Neto dobit za obračunski period	5,716,637	20,376,352	8,534,095

Izvor: Statutarni izveštaji preduzeća za pola godine 2004 i revizorski izveštaji za 2003 i 2002 godinu

* EBITDA=dobit pre poreza, kamata i amortizacije

**EBIT=dobit pre poreza i kamata

***EBT=dobit pre poreza

Ukupni prihodi Kompanije su porasli za 3% u 2003 u odnosu na 2002. Osnovni razlog za ovo povećanje leži u povećanju prihoda od poslovanja Moneta, dok prihodi fiksne telefonije beleže manji pad u 2003 u odnosu na 2002. Ipak, fiksna telefonija i dalje ostaje glavni generator prihoda sa učešćem od 64% u ukupnim prihodima 2003 godine. Prihodi za prvih 6 meseci 2004 godine iznose EUR 47.6 miliona, što je približno jedna polovina ukupnih prihoda u toku 2003. Ukoliko uzmemo u obzir da su prihodi Kompanije uvek veći u drugoj polovini godine, može se očekivati da će do kraja 2004 godine prihodi nadmašiti prošlogodišnji nivo. Prihodi od mobilnog operatera će ponovo biti glavni generator rasta. Kompanija je na početku 2004 godine povećala svoj udeo u vlasništvu Interneta Crne Gore (sada ima 85% vlasništva) od kog se očekuje rast u budućnosti i generisanje dodatnih prihoda za Kompaniju. Prihodi Kompanije imaju pozitivan trend poslednjih godina i očekuje se dalji njihov rast u budućnosti obzirom da menadžment konstantno unapređuje poslovanje Kompanije u skladu sa promenama na tržištu.

Bruto profit se povećao sa Euro 63,744,662 u 2002 na Euro 70,790,058 u 2003 godini, najviše zbog pada troškova prodatih usluga i robe. U 2003 godini bruto profit je porasla na 77% sa nivoa od 71% ukupnih prihoda u 2002 godini. U prvoj polovini 2004 godine bruto profit iznosi 77% ukupnih prihoda i za očekivati je da se zadrži na ovom nivou do kraja godine.

U finansijskoj 2003 godini EBITDA se povećao u nominalnom iznosu za 3% u poređenju sa 2002 godinom. EBITDA margina je na konstantnom nivou od 37% u 2002 i 2003 i nešto veća u prvoj polovini 2004 godine (38%).

EBIT se povećao u 2003 u poređenju sa 2002 za 141% u nominalnom iznosu. EBIT margina se povećala sa 10% u 2002, na 24% u 2003 i 23% u prvoj polovini 2004. Osnovni razlog povećanja nivoa EBIT je u smanjenju troškova amortizacije zbog promene računovodstvenih politika i primene MRS i smanjenja vrednosti materijalnih i nematerijalnih sredstava na osnovu procene vrednosti izvršena od strane nezavisnog procenjivača u 2003 godini.

EBIT se povećao za 126% u 2002 u poređenju sa 2003 zbog gore navedenog povećanja troškova amortizacije i povećanog prihoda od kamata.

Neto dobit je dramatično povećana sa EUR 5,716,637 u 2002 godini na EUR 20,376,352 u 2003 godini kao rezultat efikasnijeg upravljanja Kompanijom kao i promene računovodstvenih politika, što je rezultiralo rastom margine neto dobiti sa 6% u 2002 na 22% u 2003. Margina neto dobiti sa 30 Junom, 2004 iznosi 18% ukupnih prihoda.

9.2.1 Analiza pojedinačnih pozicija Bilansa Uspeha

Prihodi

Tabela 100: Prihodi za godine 2002, 2003 i prvu polovinu 2004 u EUR

	2002	2003	30.06.2004
Prihodi od fiksne telefonije	65,249,344	58,832,663	28,283,871
Prihodi od mobilne telefonije	20,397,445	26,394,770	14,585,489
Prihodi od usluga interneta			1,579,674
Mesečna pretplata po osnovu radio i TV difuzije	1,662,000	1,677,221	504,698
Ostali poslovni prihodi	2,583,995	3,922,281	2,141,920
Ostali prihodi		1,569,656	562,590
Ukupni prihodi	89,892,784	92,396,591	47,658,242

Izvor: Statutarni izveštaji preduzeća za pola godine 2004 i revizorski izveštaji za 2003 i 2002 godinu

Osnovni generator prihoda Kompanije su prihodi od fiksne telefonije koji čine 59% ukupnog prihoda u prvoj polovini 2004 godine, 64% u 2003, u padu u odnosu na 73% u 2002, kao rezultat proporcionalno većeg rasta prihoda od mobilne telefonije u udelu ukupnih prihoda kao i usled kanibalizacije između fiksne i mobilne telefonije. Kompanija ulaže u mrežu fiksne telefonije sa ciljem da podigne kvalitet usluga i da ponudi dodatne usluge korisnicima. Prihodi fiksne telefonije su opali za 9% u 2003 u odnosu na 2004.

Prihodi od fiksne telefonije sačinjavaju prihodi od odlaznih domaćih (Srbija i Crna Gora) i međunarodnih poziva, mesečne pretplate za korišćenje telefonskih linija i prihodi od interkonekcije od dolaznih poziva ProMonte mobilnog operatera i Telekomu Srbije na osnovu dolaznog saobraćaja koji tranzitira preko ili se završava u Telekomu Crne Gore. Rashodi interkonekcije su rashodi odlaznog saobraćaja od Telekomu Crne Gore ka mobilnim operaterima i Telekomu Srbije koji se završavaju u Srbiji. Prihodi i rashodi od interkonekcije sa Telekomom Srbije su uključeni od 1 Avgusta, 2003. Pre tog datuma Ugovor o interkonekciji nije postojao tako da dolazni i odlazni saobraćaj nije konsolidovan. Prihodi od saobraćaja sa Telekomom Srbije za navedeni period ne prikazuju realnu sliku ukupnih prihoda Kompanije u 2003 godini.

Do Jula 2002 sav dolazni i odlazni telefonski saobraćaj je bio usmeravan preko Zajednice JPTT i obračunavan prema unapred utvrđenim procentima. Od Jula 2002 godine Kompanija je počela da usmerava međunarodni saobraćaj samostalno, što je rezultiralo povećanim prihodima. Za detalje o korekcijama čitaocu se savetuje da konsultuje revizorski izveštaj Kompanije za 2003 godinu.

Pored gore navedenog, prihodi od međunarodnih odlaznih poziva u 2003 su niži od očekivanih usled nemogućnosti beleženja međunarodnog odlaznog saobraćaja za mesec Novembar i Decembar 2003 zbog pojave internet provajdera koji su koristili novu tehnologiju i preusmeravali

saobraćaj sa međunarodnog saobraćaja na IP tehnologiju, čime su oštetili Kompaniju za njihove međunarodne prihode u ovim mesecima.

Prihodi od operacija Moneta su se povećali za 29% u 2003 u odnosu na 2002 godinu. U prvoj polovini 2004 godine ovaj trend se nastavio. Prihodi od mobilne telefonije su povećani u odnosu na ukupne prihode sa 29% u 2003 godini na 31% u prvoj polovini 2004 što pokazuje trend kanibalizacije između fiksne i mobilne telefonije. Osnovni razlog je povećana upotreba prepaid mobilnih usluga i povećana dostupnost i popularnost mobilne telefonije uopšte među korisnicima kao i povećanje tržišnog udela na račun drugog mobilnog operatera ProMonte. Ovi prihodi se odnose na net postpaid prihode od odlaznog domaćeg (Srbija i Crna Gora) i međunarodnog saobraćaja kao i na prihode od pretplate. Takođe su uključeni prepaid prihodi i roaming prihodi i prihodi i rashodi od interkonekcije ProMonteovih korisnika od domaćeg i međunarodnog saobraćaja. Prihodi od prodaje postpaid i prepaid paketa i mobilnih telefona su deo prihoda od mobilne telefonije. Prihodi od aktivacije su jednokratna usluga prilikom konektovanja korisnika na mrežu. Rashodi aktivacije se uglavnom odnose na proviziju dilera za pribavljanje novog korisnika i troškove SIM kartica.

Prihodi od internet usluga u prvoj polovini 2004 godine u iznosu od EUR 1.7 miliona su novi izvor prihoda od kraja Februara 2004 kada je Kompanija povećala svoj udeo u vlasništvu Interneta Crne Gore na 85%. Očekuje se da će ovi prihodi imati pozitivan trend u budućnosti sa porastom penetracije internet usluga i povećanjem korisničke baze (trenutna penetracija je 15%).

Mesečna pretplata radio i TV difuzije se fakturiše i naplaćuje mesečno od korisnika.

Ostali prihodi od telekomunikacionih usluga obuhvataju iznajmljivanje telefonskih kapaciteta – vodova, prihode od pridruženih preduzeća, prihode od novih korisnika, telegrama, telexa, usluga govorne pošte i drugo. Očekuje se da će oni biti konstantni na nivou od 4% od ukupnih prihoda kao i u prethodnom periodu.

Troškovi prodatih usluga i roba

Troškovi prodatih usluga i robe su porasli za 17% u 2003 u odnosu na 2002 usled povećanih troškova međunarodnih odlaznih poziva i troškova za treninge i seminare, kao i za marketing troškove nastale u 2002 godini.

Najveći deo troškova se odnosi na troškove vezane za prihode od osnovne delatnosti Telekom Crne Gore. Osnovna stavka u strukturi troškova prodatih usluga i robe u 2002 i 2003 su troškovi od interkonekcije u zemlji sa ProMonte mobilnim operaterom i Telekomom Srbije na osnovu dolaznog saobraćaja koji tranzitira preko ili se završava u Telekomu Crne Gore i godišnje je na otprilike konstantnom nivou od EUR 8,449,392 u 2002 i EUR 8,464,460 u 2003 godini. Ovi troškovi imaju pozitivan trend kao procenat u ukupnim troškovima prodatih usluga i robe sa 32% u 2002, 39% u 2003 i 45% u 2004. Troškovi za međunarodne odlazne pozive u 2002 i 2003 se ne mogu porediti zbog toga što su troškovi prethodnih perioda po osnovu obračuna sa Zajednicom JPTT u iznosu od EUR 4.2 miliona uključeni u troškove od međunarodnog odlaznog saobraćaja u 2002 godini. Zbog toga su troškovi od međunarodnih odlaznih poziva niži za 64% u 2003 u odnosu na 2002 godinu. Usled toga, realan pad ovih troškova u navedenom periodu je oko 13.4%. U prvoj polovini 2004 troškovi za međunarodne odlazne pozive su 10% ukupnih troškova prodatih usluga i robe što pokazuje opadajući trend tokom celog posmatranog perioda

delom usled prelaska na hubbing što je jeftinije kao i usled trenda snižavanja cena interkonekcije sa međunarodnim provajderima.

Primetan je rast troškova telekomunikacionog materijala, ostalog materijala i rezervnih delova sa EUR 491,685 u 2002 na EUR 1,205,194 u 2003 godini. Razlog ovome je u konstantnom poboljšanju mreže i novim investicijama u telekomunikacionu mrežu.

Nabavna vrednost prodane robe se povećala sa EUR 793,944 u 2002 na EUR 1,881,589 u 2003 godini. Oni se sastoje od SIM kartica, mobilnih telefona, vaučera, prepaid i post paid paketa.

Povećalo se učešće nabavne vrednosti prodane robe i troškova telekomunikacionog materijala, ostalog materijala i rezervnih delova u ukupnim troškovima prodanih usluga i robe sa 2% i 3% u 2002 na 6% i 9% u 2003 kao i 6% i 8% u prvoj polovini 2004 respektivno.

Troškovi energije su porasli sa EUR 1,131,652 u 2002 na EUR 1,910,434 u 2003 godini. Razlog ovome je u neredovnom očitavanju električne energije od strane elektrodistribucije.

Amortizacija

Amortizacija obračunata tokom 2003 godine, odnosi se na amortizaciju nematerijalne i materijalne imovine. Amortizacija obračunata za nematerijalna ulaganja u iznosu od EUR 2,749,260 ,odnosi se na licencu za telekomunikacione usluge fiksne i mobilne telefonije, kao i na software, dok amortizacija za materijalnu imovinu obuhvata zgrade, telekomunikacionu opremu i mrežu i iznosi EUR 8,722,450. Amortizacija se smanjila u 2003 godini u poredjenju sa 2002, za 51%. Osnovni razlozi za smanjenje amortizacije su promene u računovodstvenim politikama i primena MRS-a, kao i niža vrednost materijalne imovine i nematerijalnih ulaganja utvrdjena na osnovu procene nezavisnog procenitelja. Metod koji je primenjen za obračun amortizacije materijalne imovine i nematerijalnih ulaganja u 2002 godini je proporcionalni metod. U 2003 godini, primenjen je proporcionalni metod za zgrade i nematerijalna ulaganja, dok je za ostalu materijalnu imovinu korišćen degresivni metod otpisa. Krajem prve polovine 2004 godine, amortizacija je bila na nivou od EUR 7 miliona u poredjenju sa krajem 2003 godine kada je iznosila EUR 11 miliona. Ovo povećanje je nastalo usled izvršenih dodatnih investicija u stalnu imovinu, kao i usled promene/porasta osnove amortizacione stope za materijalnu imovinu do koje je došlo posle 1. januara 2003.

Opšti i administrativni troškovi

Opšti i administrativni troškovi i troškovi prodaje su porasli sa EUR 30,848,056 u 2002 godini, na EUR 36,485,567 u 2003 godini. Osnovni razlozi ovog porasta su gubici od prodaje i otpisa stalne imovine, kao i porast troškova zarada, plata i beneficija za zaposlene, troškova za intelektualne i druge usluge od strane specijalizovanih institucija kao što su različite savetodavne usluge, troškova reprezentacije, troškova zakupa GSM lokacija i ostalih zakupa, itd.

Glavni trošak u pogledu opštih i administrativnih troškova su troškovi zarada, plata i beneficija za zaposlene u iznosu od EUR 22,203,697 u 2003 godini i EUR 18,824,754 u 2002 godini, koji čine 61% ukupnih opštih i administrativnih troškova u 2002 i 2003 godini. Zarade i plate, uključujući

zdravstveno osiguranje, kao i naknade za socijalno i penzijsko osiguranje, iznose 43% ukupnih zarada, plata i ostalih beneficija u 2003 godini, i 41% u 2002 godini, što predstavlja uvećanje od 26%. Poreski i drugi doprinosi za plate iznose 45% u 2003, i 42% u 2002 godini, što, u ukupnom iznosu, predstavlja povećanje od 25%. U 2002 godini, u skladu sa kolektivnim ugovorom o radu Telekom –a Crne Gore i Monet-a, troškovi različitih povlastica za zaposlene kao što su naknade za javni prevoz, naknade za zimnicu, troškovi za topli obrok i subvencije za ishranu su evidentirani kao ostale nadoknade, što je razlog povećanja ostalih troškova nadoknada i ličnih rashoda u 2002, u odnosu na 2003 godinu. U skladu sa propisima koji se primenjuju u Republici Crnoj Gori, Kompanija je u obavezi da u celosti plati doprinose državnim fondovima kojima se obezbeđuje socijalna sigurnost zaposlenih do jula 2002 godine, kada je ova poreska obaveza podeljena na dva dela. Od tada, Kompanija je u obavezi da plati porez na plate i doprinose za zaposlene na teret poslodavca na osnovu ranije utvrdjenih stopa za jedan deo ukupnih poreza i doprinosa, a što se tiče drugog dela, Kompanija je obavezna da od bruto plata zaposlenih obustavi doprinose i da ih, u ime zaposlelih uplati tim fondovima. Pored toga, došlo je do povećanja poreza i doprinosa na račun poslodavca, što je dovelo do porasta troškova za zarade, plate i beneficije zaposlenih. Dalje, u skladu sa kolektivnim ugovorom o radu, Kompanija je obavezna da izvrši plaćanje za otpremnine zaposlenih kao i plaćanja za jubilarne nagrade.

Iako se očekivalo da će se troškovi od prodaje i administrativni troškovi povećati zbog konsolidacije Internet-a Crne Gore, Kompanija je uspela da smanji njihovo učešće u ukupnim prihodima sa 39% u 2003, na 38% u 2004 godini. Do izvesne mere, ovo je posledica smanjenja broja zaposlenih, ali i rezultat smanjenja troškova za intelektualne i druge specijalizovane usluge i troškove. U prvoj polovini 2004 godine, potraživanja u iznosu od EUR 1 milion su otpisana, što je dvostruko više nego što je bilo u istom periodu prethodne godine.

(Troškovi) prihodi kamata, neto

Kamata je iskazana u neto iznosu i obuhvata prihod od kamate ostvaren uglavnom na osnovu dugoročno oročenog depozita kod Crnogorske komercijalne banke od oktobra 2002 godine, koja iznosi EUR 314,764 u 2003 godini, i EUR 340,629 u 2002 godini, dok su troškovi kamata iznosili EUR 1,211,618 u 2003, i EUR 119,205 u 2002 godini, kao deo godišnjih troškova kamata za dugoročne obaveze. U 2004 godini, neto troškovi kamata su nastali uglavnom na osnovu godišnjih troškova kamata za dugoročne obaveze, i ostvarenog prihoda od kamate u iznosu od samo EUR 75,123.

(Gubitak) dobitak od investiranja, neto

U prvoj polovini 2004 godine, gubitak od investicija i finansiranja je nastao uglavnom na osnovu dela dugoročnih obaveza Pošte Crne Gore za važeći period, u iznosu od EUR 853,621, u skladu sa ugovorom i predviđenim planom otplate (objašnjeno u odeljku o akcijskom kapitalu i obavezama).

(Gubitak) dobitak od kursnih razlika, neto

Gubitak od kursnih razlika u 2003 godini je rezultat saldiranja gubitka od kursnih razlika od EUR 646,072 sa dobitkom kursnih razlika od EUR 201,386. Znatno porast gubitka od kursnih razlika u 2003 je nastao usled promene pariteta USD/EUR u korist EUR. U 2002 godini, dobitak od kursnih razlika je rezultat saldiranja dobitka od kursnih razlika od EUR 306,872 sa gubitkom od kursnih razlika od EUR 272,497.

Kursevi korišćeni za preračunavanje pozicija kursnih razlika:

Tabela 101: Kursevi na dan 31 Decembra 2002, 31 Decembra 2003 i 30 Juna 2004 u EUR

	2002	2003	30.06.2004.
USD	0.9588	0.7996	0.8218
GBP			1.4966
CHF			0.6545

Izvor: Statutarni izveštaji preduzeća za pola godine 2004 i revizorski izveštaji za 2003 i 2002 godinu

U 2002 računovodstveni sistem Kompanije nije omogućavao konzistentnu kalkulaciju dobitaka i gubitaka od kursnih razlika. Svi dobitci i gubici od kursnih razlika su bili klasifikovani kao finansijski troškovi iako su nastali po osnovu prihoda ili rashoda iz poslovnih aktivnosti a ne finansijskih aktivnosti.

Porez na dobit

U dole navedenoj tabeli predstavljen je porez na dobit od 30 Juna, 2004, 31 Decembra, 2003 i 30 Decembra 2002.

Tabela 102: Porez na dobit na dan 31 Decembra 2002, 31 Decembra 2003 30 Juna 2004 u EUR

	2002	2003	30.06.2004.
Poreska stopa (15%, 20%)	1,896,810	4,297,665	2,016,517
Olakšice po osnovu investicija	(286,304)	(668,998)	(476,247)
Troškovi koji se ne oporezuju	1,799,366	117,771	33,220
Obaveze po osnovu poreza na dividendu Moneta	396,542		
Korekcija prethodne godine		(2,607,226)	
Ostalo	(19,000)	(2,239)	
Ukupan porez na dobit	3,787,414	1,136,973	1,573,490
Korekcija za porez na dividendu Moneta	(396,542)		
Iznos poreske obaveze	681,779	1,560,996	1,114,228
Odložene poreske obaveze	(2,709,093)	(424,023)	(459,262)

Izvor: Statutarni izveštaji preduzeća za pola godine 2004 i revizorski izveštaji za 2003 i 2002 godinu

Porez na dobit za prvu polovinu 2004, 2003 i 2002 godinu su obračunati sa progresivnom poreskom stopom od 15% na oporezivu dobit do EUR 100,000, i 20% na oporezivu dobit iznad EUR 100,000. Zakon o porezu na dobit dozvoljava da se gubici iz tekućeg perioda mogu koristiti za umanjenje poreske osnovice budućih obračunskih perioda do 5 godina.

9.3 Analiza Bilansa Stanja

U dole navedenoj tabeli predstavljen je revidirani Bilans Stanja sastavljen u skladu sa MRS za 2003 godinu kao i u ograničenom obimu u skladu sa MRS za 2002 godinu. Takođe, predstavljen je i statutarni Bilans Stanja Kompanije sastavljen u skladu sa MRS za prvu polovinu 2004 godine.

Tabela 103: Bilans Stanja na dan 31 Decembra 2002, 31 Decembra 2003, 30 Juna 2004 u EUR

	2002	2003	30.06.2004.
AKTIVA			
Stalna imovina			
Nematerijalna ulaganja	15,995,319	20,531,648	21,021,240
Materijalna imovina	185,234,242	124,621,281	128,315,720
Ukupna stalna imovina	201,229,561	145,152,929	149,336,960
Dugoročne investicije	4,553,973	4,583,491	5,495,727
Dugoročne investicije	4,553,973	4,583,491	5,495,727
Stalna imovina i dugoročne investicije	205,783,534	149,736,420	154,832,687
Obrtna imovina			
Zalihe	1,980,446	2,037,999	1,924,967
Potraživanja	21,351,487	26,233,050	34,636,958
Gotovina i gotovinski ekvivalenti	1,737,990	1,107,814	2,769,157
Ukupna obrtna imovina	25,069,923	29,378,863	39,331,083
Ukupna aktiva	230,853,457	179,115,283	194,163,770
PASIVA			
Upisani kapital	202,838,431	140,996,394	140,996,394
Rezerve kapitala	2,228,606	11,966,926	11,979,868
(Nepokriveni gubitak) Nerasporedjena dobit	3,548,618	(12,821,110)	(8,509,225)
Kapital i rezerve	208,615,655	140,142,210	144,467,037
Manjinski interes			237,794
Dugoročne obaveze	3,570,259	13,899,547	13,470,191
Dugoročne obaveze	3,570,259	13,899,547	13,470,191
Kratkoročne obaveze			
Obaveze iz poslovanja	17,938,082	24,119,670	35,213,428
Obaveze za kamate	0	133,037	151,842
Obaveze za porez na dobit	729,461	820,819	623,478
Ukupne kratkoročne obaveze	18,667,543	25,073,526	35,988,748
Ukupne obaveze	22,237,802	38,973,073	49,458,939
Ukupna pasiva	230,853,457	179,115,283	194,163,770

Izvor: Statutarni izveštaji preduzeća za pola godine 2004 i revizorski izveštaji za 2003 i 2002 godinu

Ukupna aktiva se smanjila za 22% u 2003, u odnosu na 2002 godinu. Osnovni razlog smanjenja ukupne aktive u 2003 godini je rezultat procene vrednosti stalne imovine koju je izvršila nezavisna firma za procenu, American Appraisals, što je evidentirano u knjigama Kompanije (nezavisna procena osnovnih sredstava je izvršena u skladu sa pravilima MRS-a). Na osnovu procene, materijalna imovina, prvenstveno zgrade i oprema, se smanjila za EUR 275,599,154, dok je nematerijalna imovina zabeležila smanjenje za EUR 341,533. U prvoj polovini 2004 godine, imovina se povećala za 8%, zbog povećanja dugoročnih investicija u dve banke, Atlas

Mont banku, Podgorica i Hipotekarnu banku, Podgorica. Pored toga, imovina se povećala usled rasta potraživanja i povećanog iznosa gotovine.

Tekuća imovina, kao procenat ukupne aktive, je imala tendenciju rasta uz povećanje nominalnog iznosa od 34% u prvoj polovini 2004, u poredjenju sa 2003 godinom, i 17% u 2003, u poredjenju 2002 godinom. Osnovni razlog povećanja tekuće imovine je tendencija rasta potraživanja od 23% u periodu između 2002 i 2003 godine, uglavnom usled usporavanja saldiranja međunarodnog saobraćaja.

Ukupan akcijski kapital, u iznosu od EUR 86,701,433, smanjio se u 2003 za 33%, u poredjenju sa prethodnom godinom usled promena u računovodstvenim politikama i primene MRS-a. Na dan 30. juna 2004, ukupan akcijski kapital se povećao za 3% u poredjenju sa krajem 2003 godine.

Telekom Crne Gore je kompanija sa niskim nivoom finansijske zaduženosti i sa nivoom duga od 7% u odnosu na ukupni akcijski kapital. Obaveze Kompanije su u 2004 godini, znatno ispod nivoa zabeleženog u ovoj industriji. Potencijal Kompanije da dodatno poveća nivo zaduženosti je demonstriran i na osnovu njenog relativno niskog neto duga u odnosu na EBITDA koeficijent od 0,37.

9.3.1 Analiza pojedinačnih pozicija Bilansa Stanja

Nematerijalna ulaganja

Nematerijalna ulaganja se sastoje od licence za telekomunikacione usluge, ostalih licenci i kupljenih software-a. Licencu za telekomunikacione usluge za fiksnu telefoniju izdata je od strane Agencije za telekomunikacije Crne Gore na period od 25 godina, počevši od 2002 godine. Telekomunikaciona licenca za mobilnu telefoniju se odnosi na licencu za GSM 900 Mhz mobilnu telefoniju koja je izdata od strane Agencije za telekomunikacije Crne Gore na period od 15 godina, počevši od 2002 godine. Kompanija ima mogućnost da obnovi dozvolu na period od 10 godina posle isteka licence. Licenca daje pravo Kompaniji izgradnje, posedovanja i korišćenja javne mobilne telekomunikacione mreže u skladu sa Zakonom o telekomunikacijama.

Iako su u 2002 godini, nematerijalna ulaganja procenjena od strane nezavisnog procenjivača, čime je smanjena njena vrednost za EUR 341,533, ukupna nematerijalna ulaganja su povećana za 28% u 2003 godini, u poredjenju sa 2002 godinom, a u procentu od ukupne aktive sa 7% u 2002, na 11% u 2003 godini. Osnovni razlog ovog povećanja je u tome što Kompanija stalno poboljšava tehničku infrastrukturu sistema, kao što je uvođenje SAP software-a.

U prvoj polovini 2004, izvršene su dodatne investicije u SAP i završena je instalacija MIPnet u februaru 2004 godine, kada je izvršeno i testiranje mreže, dok će njena komercijalna upotreba započeti u vrlo kratkom roku.

Materijalna imovina

Materijalna imovina obuhvata zemljište, zgrade, opremu, investicije u toku i avanse za materijalnu imovinu. Imovina i oprema je u obliku telekomunikacione opreme i mreže za mobilne i fiksne linije, radio i televizijske opreme, IT opreme, zgrada i kancelarija.

Materijalna imovina u 2003 godini, u poredjenju sa 2002 godinom, je smanjena za 33%, uglavnom usled promene u računovodstvenim politikama i primene MRS-a, zbog smanjene vrednosti materijalne imovine utvrđene procenom. Razlog za ovo je saldiranje povećanja investicija u materijalnu imovinu i efekata nezavisne procene, u iznosu od EUR 275,599,154.

Materijalna imovina kao učešće u ukupnoj aktivi u 2003 godini iznosila je 70%, dok je u 2002 iznosila 80% ukupne aktive. Iako je materijalna imovina opala kao procenat ukupne aktive (iz računovodstvenih razloga), velike investicije su izvršene u zgrade, infrastrukturu i mrežu, naročito ugradnju MIPnet mreže. U 2002 godini, dodatne investicije su uglavnom bile investicije u povećanje digitalizacije mreže, postavljanje optičke mreže i osavremenjivanje lokalnih distribucionih mreža. Kao rezultat toga, došlo je do povećanja digitalizacije sa 90,50% u decembru 2002, na 98,01% u 2003 godini.

U prvoj polovini 2004, dodatne investicije su izvršene u izgradnju nove poslovne zgrade. Najveći rast materijalne imovine početkom 2004 je nastao na osnovu goodwill-a kao rezultat kupovine dodatnih 60% Internet-a Crne Gore, i razlike između računovodstvenog evidenciranja Internet-a Crne Gore u računovodstvu pre preuzimanja kada je procenat vlasništva bio 25%, i posle preuzimanja kada je došlo do konsolidacije njihovih izveštaja. Goodwill se amortizuje u roku od 5 godina po godišnjoj stopi od 20%.

Kompanija ne očekuje znatno povećanje materijalne imovine u narednim godinama pošto se očekuje da će glavne investicije u telekomunikacionu mrežu biti okončane do kraja 2004 godine.

Dugoročne investicije

Dugoročne investicije sačinjavaju dugoročni depoziti, dugoročni finansijski plasmani u povezana lica, banake i druga pravna lica, kao i dugoročni krediti odobreni zaposlenima.

Dole navedena tabela predstavlja strukturu dugoročnih investicija na dan 30 Jun 2004, 31 Decembar 2003 i 31 Decembar, 2002.

Tabela 104: Dugoročne investicije na dan 31 Decembra 2002, 31 Decembra 2003, i 30 Juna, 2004 u EUR

	% učešća	2002	2003	30.06.2004.
Dugoročni depozit		2,500,000	2,500,000	2,500,000
Ukupno dugoročni depozit		2,500,000	2,500,000	2,500,000
Učešća u kapitalu banaka				
Crnogorska komercijalna banka, Podgorica	17.46%	980,239	980,239	980,239
Hipotekarna banka, Podgorica	0.19%	19,062	19,062	34,401
EFG Eurobank, Beograd	0.03%	10,712	10,712	10,712
Atlas Mont banka, Podgorica	1.46%			76,694
Ukupno učešće u kapitalu banaka		1,010,013	1,010,013	1,102,046
Učešća u kapitalu pridruženih privrednih				

društava				
Internet Crne Gore, Podgorica	25%	195,991	195,991	
PTT Standard, Podgorica	20%	345,924	345,924	345,924
Montenegrocard, Podgorica	51%		83,776	83,776
Poštanska štedionica, Beograd	3.75%	127,040	127,040	127,040
Montmak, Podgorica	5%	47,550		
Lovćen osiguranje, Podgorica	0.39%	37,200	37,200	37,200
Bel Pagette, Podgorica	25%	18,341		
Ispravka vrednosti		(411,815)	(345,924)	(345,924)
Ukupno učešće u kapitalu pridruženih privrednih društava		360,231	444,007	248,016
Ostala dugoročna sredstva				
Kreditni dati zaposlenima		454,729	497,646	1,494,469
Razgraničeni troškovi SIM kartica preko jedne godine		229,000		
Unapred plaćeni zakup GSM lokacija			131,825	131,825
Odložene poreske obaveze				19,371
Ukupno dugoročna sredstva		683,729	629,471	1,645,665
Ukupne dugoročne investicije		4,553,973	4,583,491	5,495,727

Izvor: Statutarni izveštaji preduzeća za pola godine 2004 i revizorski izveštaji za 2003 i 2002 godinu

Učešće dugoročnih investicija u ukupnoj aktivi iznosi 3% u prvoj polovini 2004 godine i na kraju 2003 godine, a na kraju 2002 godine iznosi 2%, iako postoji tendencija rasta ovih investicija u ukupnom iznosu.

Najveće učešće u ukupnim dugoročnim investicijama od 55% u 2003 i 2002 godini, i 45% u prvoj polovini 2004 godine, je u formi dugoročnih depozita kod Crnogorske komercijalne banke, Podgorica. Ovaj dugoročni depozit je sredstvo obezbeđenja plaćanja po neopozivoj bankarskoj garanciji izdatoj kompaniji Ericsson Nikola Tesla, Zagreb na osnovu Ugovora za kupovinu opreme za digitalne centrale. Dugoročni depozit je od 8. oktobra 2002 godine sa fiksnom kamatnom stopom od 7,5% godišnje, i sa kvartalnim plaćanjem. Dugoročni depozit dospeva kada sve obaveze prema kompaniji Ericsson Nikola Tesla, Zagreb po napred navedenom ugovoru za koji je depozit sredstvo obezbeđenja, budu isplaćene u celosti. Očekuje se da će depozit dospeti 31. decembra 2005 godine.

Investicije u banke su konstantne u 2003, i u 2002 godini, dok je u prvoj polovini 2004 godine, Kompanija povećala svoje investicije u Atlas Mont banku, Podgorica kao investicijom Interneta Crne Gore, povećavajući ukupne investicije u banke za 9%. Investicije u povezana preduzeća opadaju u prvoj polovini 2004 godine usled toga što je Kompanija povećala svoje investicije u Internet Crne Gore u 2004 godini za 60%.

U 2003 godini, ispravka vrednosti u iznosu od EUR 345,924 se odnosi na PTT Standard, dok je u 2002 godini iznosi EUR 411,815 i odnosi se na investicije u PTT Standard, MontMak, i Bel Pagette.

Zalihe

Zalihe u iznosu od EUR 2,037,999 u 2003 godini i 1,980,446 u 2002 godini obuhvataju telefone, mobilne telefone, SIM kartice, vaučere, "prepaid" i "postpaid" pakete, ISDN telefone, rezervne

delove, materijal, i druge zalihe. Zalihe su se uvećale za 3% u 2003, u poredjenju sa 2002 godinom, iako je njihovo učešće u ukupnoj aktivni ostalo na istom nivou od 1% u obe godine.

Potraživanja

Procenat potraživanja u ukupnoj aktivni je 18% za prvu polovinu 2004, 15% u 2003 i 9% u 2002 godini.

Tabela 105: Potraživanja na dan 31 Decembar 2002 31 Decembar 2003 i 30 Jun 2004 u EUR

	2002	2003	30.06.2004
Potraživanja po osnovu telekomunikacionih usluga			
Kupci u zemlji	23,260,193	27,726,770	34,062,899
Kupci u inostranstvu	2,510,651	5,888,685	7,592,146
Ispravka vrednosti potraživanja	(8,355,312)	(10,220,547)	(11,235,259)
Ukupno potraživanja po osnovu telekomunikacionih usluga	17,415,532	23,394,908	30,419,786
Ostala potraživanja	2,042,124	2,522,341	1,200,641
Ukupno ostala potraživanja	2,042,124	2,522,341	1,200,641
Kratkoročni plasmani			
Vektra, Podgorica	261,104	261,104	
Centralna Banka Crne Gore		199,071	
Crnogorska komercijalna banka, Podgorica	522,360	116,730	3,002,631
Elektroprivreda Crne Gore, Nikšić	511,292		
Atlas Mont banka, Podgorica	500,000		
Vlada Republike Crne Gore	99,075		
Rudnik uglja, Pljevlja			484,142
Ispravka vrednosti		(261,104)	(484,142)
Deo dugoročnih kredita zaposlenima koji dospevaju do jedne godine			13,900
Ukupno kratkoročni plasmani	1,893,831	315,801	3,016,531
Ukupno potraživanja	21,351,487	26,233,050	34,636,958

Izvor: Statutarni izveštaji preduzeća za pola godine 2004 i revizorski izveštaji za 2003 i 2002 godinu

Potraživanja su se povećala za 32% u prvoj polovini 2004, u poredjenju sa 2003 godinom, i 23% u 2003, u poredjenju sa 2002 godinom, uglavnom usled porasta potraživanja po osnovu telekomunikacionih usluga.

U prvoj polovini 2004 godine, potraživanja od telekomunikacija, su se povećala usled kašnjenja u uskladjivanju medjunarodnog saobraćaja. Najveći rast u 2003, u odnosu na 2002 godinu, je po osnovu inostranih potraživanja od telekomunikacionih usluga, uglavnom zbog problema naplate sa Deutsche Telecom-a vezano za njihov billing. Potraživanja po osnovu telekomunikacija u iznosu od EUR 17,415,532 iznose 82% ukupnih potraživanja u 2002 godini, a iznos od EUR 23,394,908 predstavlja 89% u 2003 godini.

U prvoj polovini 2004 godine, kratkoročni plasmani su se uvećali u poredjenju sa 2003 godinom. Osnovni razlog ovog povećanja je u kratkoročnim plasmanima kod Crnogorske komercijalne banke, Podgorica u iznosu od EUR 3 miliona. Kratkoročni plasmani su smanjeni za 83% u 2003, u poredjenju sa 2002 godinom. U prvoj polovini 2004 njihovo učešće u ukupnoj aktivni iznosi 9%, u 2003 samo 1%, i 9% u 2002. godini. Kratkoročni plasmani u 2002 godini uključuju investicije u kredite i kratkoročne depozite za veće korporacije i banke u Crnoj Gori, po prosečnoj kamatnoj stopi od oko 6% godišnje. Kratkoročni finansijski plasmani kod Centralne banke Crne Gore u

2003 godini, odnose se na državne zapise sa nominalnom vrednošću od EUR 200,000, sa diskontnom stopom od 6% godišnje i dospećem 22. januara 2004.

Ispravke vrednosti potraživanja od telekomunikacionih usluga u fiksnoj telefoniji se zasnivaju na procenama rukovodstva u pogledu naplate i istorije naplate dugovanja. Ispravke vrednosti za "postpaid" usluge su izvršene za potraživanja kod kojih je dospeće plaćanja prekoračilo period od 120 dana.

Najveći dužnici na dan 30 Jun 2004 su predstavljeni u tabeli:

Tabela 106: Dužnici na dan 30 Jun 2004 **u EUR**

Dužnici	
Telekom Srbija	3,076,970
Pro Monte GSM	2,343,499
Deutsche Telecom	1,903,028
Telecom Italia	1,815,049
Budžet Republike Crne Gore	1,174,729
PRO-MONTE GSM	845,785
British Telecom	626,921
Elektroprivreda Crne Gore	611,095
Vojska SCG	479,918
Telekom Austrije	439,884
Telekom Grčke	438,978
Ukupno dužnici	13,755,856

Izvor: Statutarni izveštaji za pola godine 2004 i podaci dobijeni od menadžmenta

Sa krajem 2003 procenat naplate duga za fiksnu telefoniju je bio 96% za fizička lica i 89.6% za preduzeća, u proseku 94%.

Gotovina i gotovinski ekvivalenti

Gotovina i gotovinski ekvivalenti čine 1% ukupne aktive 30 Juna, 2004, 31 Decembra, 2003 i 31 Decembra, 2002.

Struktura gotovine i gotovinskih ekvivalenta sa 30 Junom 2004, 31 Decembrom 2003 i 31 Decembrom 2002 je prikazana u sledećoj tabeli:

Tabela 107: Gotovina i gotovinski ekvivalenti na dan 31 Dec 2002, 31 Dec 2003 i 30 Jun 2004 **u EUR**

	2002	2003	30.06.2004
Gotovina	888,977	610,388	2,078,818
Devizni račun	620,848	393,236	635,788
Devizna i blagajna u EUR	20,838	24,329	20,539
Ostala novčana sredstva	9,740	79,861	34,013
Državni blagajnički zapisi	197,587		
Gotovina i gotovinski ekvivalenti	1,737,990	1,107,814	2,769,158

Izvor: Statutarni izveštaji preduzeća za pola godine 2004 i revizorski izveštaji za 2003 i 2002 godinu

Telekom Crne Gore ima žiro račune kod Atlasmont Banke and Crnogorske Komercijalne banke i devizni račun kod Montenegro banke, Hipotekarne banke, Atlasmont banke i Crnogorske Komercijalne banke. Monet ima račun kod Atlasmont Banke, Podgorica i Crnogorske Komercijalne Banke, Podgorica. Internet Crne Gore ima žiro račun kod Hipotekarne Banke, Podgorica i devizni račun kod Hipotekarne Banke, Podgorica, Podgoricke Banke, Podgorica i Crnogorske Komercijalne Banke, Podgorica.

Kapital

U 2003 kapital se smanjio za 30% u odnosu na 2002 usled promena u računovodstvenim politikama i primene MRS kao i usled efekata procene od strane nezavisnog procenitelja.

Struktura vlasništva Kompanije na dan 30 Jun 2004, 31 Decembar 2003 i 31 Decembar 2002 je predstavljena u sledećoj tabeli:

Tabela 108: Vlasnička struktura na dan 31 Decembar 2002, 31 Decembar 2003 i 30 Jun 2004

u EUR

	31 Decembar 2002			31 Decembar 2003			30 Jun 2004		
	Akcije	%	Vrednost	Akcije	%	Vrednost	Akcije	%	Vrednost
Vlada Republike Crne Gore	17,383,310	51.12%	103,693,182	12,083,443	51.12%	72,078,946	23,953,548	50.67%	71,442,403
Zavod za zaposljavanje Republike CG							213,080	0.45%	635,520
Privatizacioni fondovi									
HLT	2,152,825	6.33%	12,841,816	1,496,466	6.33%	8,926,569	2,992,932	6.33%	8,926,538
Eurofond	1,295,700	3.81%	7,728,980	790,444	3.34%	4,715,077	1,580,888	3.34%	4,715,061
Atlas mont	1,010,148	2.97%	6,025,634	775,489	3.28%	4,625,869	1,558,451	3.30%	4,648,142
Trend	909,250	2.67%	5,423,767	638,866	2.70%	3,810,900	1,295,088	2.74%	3,862,651
Moneta	743,058	2.19%	4,432,415	576,542	2.44%	3,439,131	1,159,836	2.45%	3,459,257
Mig	517,500	1.52%	3,086,939	359,723	1.52%	2,145,784	727,582	1.54%	2,170,042
Ukupno privatizacioni fondovi	6,628,481	19.49%	39,539,551	4,637,530	19.62%	27,663,330	9,314,777	19.70%	27,781,690
Ostala pravna lica	59,223	0.17%	353,271	49,082	0.21%	292,779	183,866	0.39%	548,388
Fizička lica	9,933,266	29.21%	59,252,427	6,866,915	29.05%	40,961,339	13,608,669	28.79%	40,588,393
Ukupno akcijski kapital	34,004,280	100.00%	202,838,431	23,636,970	100.00%	140,996,394	47,273,940	100.00%	140,996,394

Izvor: Statutarni izveštaji preduzeća za pola godine 2004 i revizorski izveštaji za 2003 i 2002 godinu

Nominalna vrednost akcije na dan 31.12.2003. je iznosila EUR 5.9651.

Akcije Kompanije se kotiraju na NEX Montenegro berzi akcija.

Na dan 31 Decembra, 2003 godine uplaćene a neupisane akcije fizičkih lica iznose 37,472 akcije u iznosu od EUR 223,026 i uključene su u ukupan iznos akcijskog kapitala fizičkih lica.

Na osnovu Odluke Skupštine akcionara Kompanije o smanjenju akcijskog kapitala od 26 Decembra, 2003 godine poništeno je 10,367,310 običnih akcija. Navedeno smanjenje akcijskog kapitala odnosi se na pokriće akumuliranog gubitka u iznosu od EUR 4,892,039 i na isknjižavanje efekata ranije izvršene procjene vrednosti osnovnih sredstava na dan 31.12. 2000. Odlukom o smanjenju akcijskom kapitala Kompanije nisu promenjeni postojeći relativni odnosi između akcionara, niti ranije stečena prava akcionara.

U toku 2003 godine Kompanija je isplatila dividende u iznosu od EUR 3,820,552 kao i u toku 2002 godine u iznosu od EUR 3,520,267. Dividenda po akciji u 2003 godini je iznosila EUR 0.1124 a u 2002 je iznosila EUR 0.1035.

Skupština akcionara donela je Odluku o emisiji akcija po osnovu usitnjavanja na dan 05.03 2004. godine, na osnovu koje je nominalna vrednost akcije utvrđena u iznosu od EUR 2.98255, a ukupan broj akcija je povećan na 47.273.940.

Rezerve

Tabela 109: Rezerve kapitala na dan 31 Decembar 2002, 31 Decembar 2003 i 30 Jun 2004 u EUR

	2002	2003	30.06.2004
Rezerve			
Revalorizacione rezerve		10,190,769	10,190,768
Statutarne rezerve	933,179	480,731	493,673
Ostale rezerve	1,295,427	1,295,427	1,295,427
Ukupne rezerve	2,228,606	11,966,927	11,979,868

Izvor: Statutarni izveštaji preduzeća za pola godine 2004 i revizorski izveštaji za 2003 i 2002 godinu

Rezerve na dan 30. juna 2004 su nešto veće nego što su bile u 2003 godini. Znatn rast ukupnih rezervi u 2003, u poredjenju sa 2002 godinom, je nastao usled povećanja revalorizacionih rezervi zbog izvršene nezavisne procene materijalne i nematerijalne imovine.

Na osnovu Statuta Kompanije i njene poslovne politike, 5% neto prihoda se godišnje transformiše u obavezne rezerve sve dok se ne dostigne nivo od 10% ukupnog akcijskog kapitala.

Nerasporedjena dobit (Akumulirani gubitak)

Akumulirani gubici u iznosu od EUR 40 miliona su nastali u 2003 godini zbog promene računovodstvene politike i uticaja primene MRS-a . Kao rezultat saldiranja efekata primene MRS-a sa neto prihodom u tekućoj godini, Kompanija je evidentirala akumulirani gubitak u iznosu od EUR 12,8 miliona. Iako znatan, ovaj gubitak, koji je nastao usled promene

računovodstvene politike i primene MRS-a, nije merilo ocene realne finansijske pozicije Kompanije.

U prvoj polovini 2004 godine, akumulirani gubitak u iznosu od EUR 8,5 miliona se smanjio u odnosu na prethodnu godinu u kojoj je iznosio EUR 12,8 miliona, i očekuje se njegovo dalje smanjenje u budućim periodima.

Dugoročne obaveze

Dugoročne obaveze obuhvataju dugoročne kredite, rezervisanja, odložene poreze i razgraničeni prihod od aktiviranja SIM kartica u periodu preko jedne godine. U prvoj polovini 2004, dugoročne obaveze su se smanjile za 3%. Dugoročne obaveze su porasle za dodatne kredite odobrene od strane HVB banke, Beograd za instalaciju Montenegro IP servisne mreže, i robni kredit od kompanije Ericsson Nikola Tesla, Zagreb za nabavku telekomunikacione opreme. Dugoročne obaveze kao procenat ukupne aktive za prvu polovinu 2004 godine iznose 7%, u 2003 iznose 8%, i 2% u 2002 godini.

Tabela 110: Dugoročne obaveze na dan 31 Decembar 2002, 31 Decembar 2003 i 30 Jun 2004, u EUR

	Inicijalni iznos	2002	2003	30.06.2004.
Dugoročni krediti				
HVB banka, Beograd	3,200,000		3,200,000	3,200,000
Ericsson Nikola Tesla, Zagreb	23,858,652		13,455,962	11,278,607
Slovenska izvozna druzba, Ljubljana	747,707	598,166	598,166	523,395
Telekom Italija - "Krf-Bar" Projekat	1,962,050	474,630	397,154	408,191
Ukupno dugoročni kredit		1,072,796	17,651,282	15,410,193
Ostale dugoročne obaveze u zemlji				
Investicioni razvoj Pošte Crne Gore		2,063,101		
Finansiranje Pošte Crne Gore		397,259	267,414	
Odloženi prihod				121,066
Ukupno ostale dugoročne obaveze		2,460,360	267,414	121,066
Tekuće dospeće		(2,934,990)	(7,571,566)	(6,072,747)
Ukupno dugoročne obaveze		598,166	10,347,130	9,458,512
Rezervisanja, odložene poreske obaveze i razgraničeni prihodi				
Rezervisanja			1,028,723	1,028,723
Odložene poreske obaveze		2,709,093	2,523,694	2,982,956
Razgraničeni prihodi od aktivacije SIM kartice		263,000		
Ukupno rezervisanja, odložene poreske obaveze i rezgraničeni prihodi		2,972,093	3,552,417	4,011,679
Ukupne dugoročne obaveze		3,570,259	13,899,547	13,470,191

Izvor: Statutarni izveštaji preduzeća za pola godine 2004 i revizorski izveštaji za 2003 i 2002 godinu

Dugoročni kredit od HVB Banke, Beograd iskazan na dan 30 Juna, 2004 u iznosu od EUR 3,200,000 odobren je za izmirenje obaveza po osnovu Ugovora o izgradnji MIPnet mreže (Montenegrin IP network). Otplata kredita se vrši u četiri polugodišnje rate počev od jula 2004 godine sa kamatnom stopom od šestomesečni EURIBOR plus 6% godišnje.

Dugoročni robni kredit iskazan na dan 31 Decembar 2003 godine u iznosu od EUR 13,455,962 odnosi se na vrednost isporučene telekomunikacione opreme od Ericsson Nikola Tesla, Zagreb.

Otplata kredita se vrši u deset tromesečnih rata uključujući šestomesečni grace period koji je počeo da teče od momenta uplate avansa. Iznos avansa se kreće od 25% do 30% ugovorene nabavke. Kamatna stopa za inicialni iznos od EUR 4,966,289 iznosi 6.30% godišnje, a za ostali deo kredita je 6.10% godišnje. U Aprilu 2004 godine Monetu je isporučena oprema od Ericsson Nikola Tesla, Zagreb i po tom osnovu i robni kredit u inicijalnom iznosu od EUR 2,092,500 sa rokom otplate od 36 meseci i šestomesečnim grace periodom i kamatnom stopom od 5.9% godišnje. Ukupan iznos dugoročnog robnog kredita prema Ericsson Nikola Tesla, Zagreb sa 30 Junom 2004 godine iznosi EUR 11,278,607 a u ukupnom inicialnom iznosu od EUR 23,858,652.

Dugoročni kredit od Slovenske izvozne družbe, Ljubljana iskazan na dan 30 Jun 2004 godine iznosi EUR 523,395 odnosi se na kredit odobren za izmirenje obaveza prema inostranom dobavljaču Iskra Elektrozeve, Kranj za nabavku telekomunikacione opreme u inicijalnom iznosu od EUR 747,707. Otplata se vrši u deset jednakih polugodišnjih rata, počev od Maja 2003 godine uz godišnju kamatnu stopu u iznosu od šestomesečni EURIBOR plus 1.85%.

Dugoročni kredit iskazan na dan 30 Jun, 2004 godine u iznosu od EUR 408,191 i sa inicialnim iznosom od USD 1,962,050 odnosi se na obaveze po osnovu ugovora o izgradnji i održavanju podvodnog optičkog kabla od Krfa do Bara, koji je inicialno bio zaključen između Hellenic Telecommunications Organization (OTE), Telecoma Italije i YPTT. Navedeni kredit je odobren sa rokom dospeća do 30 Septembra, 2003 godine i godišnjom kamatnom stopom od 2%.

Ostale dugoročne obaveze odnose se na preuzete obaveze Kompanije prema Pošti Crne Gore, Podgorica nastale razdvajanjem JP PTT Crne Gore. Inicijalnim ugovorom predviđena je dinamika isplate navedenih preuzetih obaveza u iznosu od EUR 4,800,000 u periodu od 2004 do 2007, koja je prikazana u tabeli.

Tabela 111: Dugoročne obaveze prema Pošti Crne Gore na dan 31 Decembar 2003	u EUR
Obaveze prema Pošti Crne Gore	2003
2004	1,200,000
2005	1,200,000
2006	1,200,000
2007	1,200,000
Ukupno obaveze	4,800,000

Izvor: Statutarni izveštaji preduzeća za pola godine 2004 i revizorski izveštaji za 2003 i 2002 godinu

U prvoj polovini 2004 godine, Kompanija je platila deo planiranih obaveza za Poštu Crne Gore u iznosu od EUR 853,621.

U 2003 godini, rezervacije obuhvataju rezervacije za beneficije zaposlenih u pogledu očekivanih otpremnina za jubilarne nagrade, i nadoknade za prevremeno penzionisanje u iznosu od EUR 1,028,723.

Obaveze iz poslovanja

Tabela 112: Obaveze iz poslovanja na dan 31 Decembar 2002, 31 Decembar 2003 i 30 Jun 2004 u EUR

	2002	2003	30.06.2004
Obaveze iz poslovanja			
Obaveze prema dobavljačima	8,515,720	10,360,514	15,447,785
Kratkoročne finansijske obaveze	1,000,000	750,000	1,849,637
Tekuće dospeće dugoročnih obaveza	2,934,990	7,571,566	6,072,747
Obaveze za poreze	1,526,140	1,330,245	3,405,868
Razgraničeni prihodi	905,318	1,202,088	
Ostale obaveze	3,055,914	2,905,257	8,437,391
Ukupno obaveze iz poslovanja	17,938,082	24,119,670	35,213,428

Izvor: Statutarni izveštaji preduzeća za pola godine 2004 i revizorski izveštaji za 2003 i 2002 godinu

Obaveze prema dobavljačima su za dugovanja od interkonekcije, direktan medjunarodni saobraćaj, telefonske usluge i zakup telekomunikacione infrastrukture u medjunarodnom saobraćaju. Znatno udeo obaveza prema dobavljačima čine domaće obaveze prema dobavljačima od 81% u 2003 godini, i 66% u 2002 godini, u poredjenju sa inostranim obavezama prema dobavljačima od 19% u 2003, i 34% u 2002 godini. Tako da je došlo do povećanja domaćih obaveza prema dobavljačima za 49% u 2003 godini u poredjenju sa 2002 godinom, dok su se inostrane obaveze prema dobavljačima smanjile za 32% tokom istog perioda.

Kratkoročne finansijske obaveze čine dva kratkoročna kredita koja je 15. septembra 2003 godine Crnogorska komercijalna banka, Podgorica odobrila Monet-u, sa dugom na dan 31. decembra 2003 u iznosu od EUR 750,000. Otplata glavnice treba da se vrši u mesečnim ratama po godišnjoj kamatnoj stopi od 12%. Obezbeđenje plaćanja za ove kredite je nalog za plaćanje do ukupnog iznosa odobrenih kredita. Na dan 14. januara 2004 godine, Crnogorska komercijalna banka, Podgorica je odobrila Monet-u kratkoročni kredit sa glavnicom od EUR 2 miliona koja dospeva 18. jula, i kamatnom stopom od 12% godišnje, plativom mesečno. Novi kredit je odobren Monet-u 23. jula 2004 godine sa glavnicom u iznosu od EUR 2 miliona, i kamatnom stopom od 12% godišnje plativom u 6 mesečnih rata. Kratkoročni kredit je ista banka odobrila Telecom-u Crne Gore 28. maja 2004 godine sa glavnicom od EUR 1 milion, i kamatnom stopom od 10% godišnje, sa dospećem 28. avgusta 2004 godine.

Tekuće dospeće dugoročnih obaveza se povećao kao procenat ukupnih obaveza iz poslovanja sa 16% u 2002, na 31% u 2003 godini, i za 158% u ukupnom iznosu, zbog dodatnog dugoročnog duga za finansiranje investicija u telekomunikacionu opremu i mrežu.

Plativi porezi uključuju poreze plative po osnovu dividendi, poreza na promet, i ostalih poreza. U aprilu 2003 godine, porez na promet je zamenjen porezom na dodatnu vrednost.

Razgraničenja obuhvataju razgraničene prihode od unapred plaćenih vaučera, SIM kartica, i unapred plaćenih iznosa "postpaid" korisnika.

Ostale obaveze uključuju obaveze prema RTV Crna Gora po osnovu mesečne pretplate koje u njeno ime naplaćuje Telekom Crne Gore, obaveze za PIO fond, obaveze za dividende, itd. Njihovo učešće u ukupnim obavezama iz poslovanja u 2003 godini iznosi 12%, a u 2002 godini 7%.

Obaveze za porez na dobit

Obaveze za porez na dobit za 2003 godinu iznose EUR 820,819. Za 2002 godinu obaveze za poreze se sastoje od: obaveza za porez na dobit u iznosu od EUR 328,319 i porez po odbitku na dividende Moneta u iznosu od EUR 401,142.

PRILOG I – Telekom Crne Gore

Prilog I-1: Biografije rukovodstva Telekoma Crne Gore

Izvršni direktor

g-din Milan Perović

- Rođen 1971
- Zaposlenje:
 - Nov 2002-sada Izvršni direktor Telekoma Crne Gore
 - Avg 2001-Jan 2002 Specijalni savetnik Izvršnog direktora Telekoma Crne Gore za pitanja privatizacije i vršilac dužnosti finansijskog direktora Telekoma Crne Gore
- 2000-2002 Menadžer u Deloitte & Touche
- Leto 1999 U sklopu MBA studija radio je na projektu za ispitivanje mogućnosti korporativnog spajanja između Trasporti Pubblici Monza i Consorzio Trasporti Nord Milano
- 1996-1998 Pomoćnik direktora za reosiguranje u preduzeću Lovćen Osiguranje, Podgorica
- 1996 Zaposlen u sektoru za Cenralnu i Istočnu Evropu Harris & Dixon Insurance Brokers Ltd, London, Engleska
- 1994-1996 Zaposlen u IT sektoru preduzeća Lovćen Osiguranje
- Obrazovanje: Diplomirani elektroinženjer, Elektrotehnički fakultet, Podgorica
Magistar poslovne administracije (MBA degree), SDA Bocconi, Milan, Italija

Pomoćnik direktora za ekonomsko finansijske poslove

g-din. Aleksandar Belević

- Rođen 1968
- Zaposlenje:
 - Jan 2002-sada: Finansijski direktor Telekoma Crne Gore
 - Okt 2000-Jan 2002 Projekt menadžer I šef predstavništva Raiffeisen Investment-a u Podgorici
- Nov 1999-Okt 2000 Komercijalni direktor u preduzeću Vectra, Podgorica
- Feb 1997-Nov 1999 Menadžer u Fondu za razvoj Crne Gore
- Dec 1995-Feb 1997 Finansijski savetnik u preduzeću Sinex, Podgorica
- Obrazovanje: Diplomirani ekonomista, Ekonomski fakultet, Podgorica
Magistar poslovne administracije (MBA degree), Postdiplomske studije "Institucionalna ekonomija", Univerzitet Crne Gore

Pomoćnik direktora za pravne, kadrovske i poslove kvaliteta

gosp. Ana Radonjić

- Rođena 1965
- Zaposlenje:
 - Jul 2002-sada: Član Odbora direktora Telekoma Crne Gore
 - Sep 2001- sada: Direktor pravne službe Telekoma Crne Gore
 - Jan 1996- Sep 2001: Šef pravne službe u Fondu za razvoj Crne Gore
 - Nov 1994-Jan 1996 Advokat u advokatskoj kancelariji
 - 1990-Nov 1994: Pravni saradnik pri Vrhovnom sudu u Podgorici
- Obrazovanje: Diplomirani pravnik: Pravni fakultet, Podgorica

Pomoćnik direktora za poslovne jedinice

g-din. Aleksandar Mijač

- Rođen 1957
- Zaposlenje:
- Sep 2001-sada: Tehnički direktor Telekoma Crne Gore
- 1998-Sep 2001: Šef tehničkog sektora Telekoma Crne Gore
- 1996-1998: Savetnik generalnog direktora JP PTT
- 1994-1996: Direktor RTV stanice u Podgorici
- 1986-1994: Šef Radio odeljenja u TV Crna Gora
- 1982-1986: Zaposlen u sektoru prenosa pri TV Crna Gora
- Obrazovanje: Diplomirani Elektroinženjer, Elektrotehnički fakultet, Beograd

Pomoćnik direktora za održavanje i razvoj telekomunikacionih sistema

g-din. Željko Mirotić

- Rođen 1962
- Zaposlenje:
- Apr 2002-sada: Tehnički direktor za održavanje Telekoma Crne Gore
- 1999-Apr 2002: Direktor TC Podgorica, Telekom Crne Gore
- 1997-1999: Šef međunarodne tranzitne centrale, Telekom Crne Gore
- 1992-1997: Sistemski inženjer
- Obrazovanje: Diplomirani Elektroinženjer, Elektrotehnički fakultet, Podgorica

Pomoćnik direktora za informacione tehnologije i servise

g-din. Saša Leković

- Rođen 1971
- Zaposlenje:
- 2001-sada IT director Telekoma Crne Gore
- 2001-2001 Koordinator Centrale (MSC) i programer u Monetu
- 1994-2001 Asistent na Univerzitetu Crne Gore
- Education Diplomirani Elektroinženjer, Elektrotehnički fakultet, Podgorica
Magistar kompjuterskih nauka, Elektrotehnički fakultet, Beograd

Prilog I 2: Pregled JUPAK i TELEX korisnika

Podaci o korisnicima JUPAK I TELEX mreže na dan 27.02.2004

Grad	Ports					Brzina		Funkcija		TELEX podaci	
	Kapacitet	Mreža	IS	Post	Drugi	19.2 Kb	64 Kb	Syn	Asyn	Post	Drugi
Andrijevica	8	1	1	1	2	4		4		2	2
Bar	32	1	1	4	8	12	1	12	1	7	35
Berane	32	4	1	1	5	5	2	5	2	3	3
Bijelo Polje	32	2	1	1	5	7		6	1	3	6
Budva	32	1	1	4	8	10	3	12	1	3	19
Cetinje	16	1	1	1	4	6		4	2	3	8
Danilovgrad	8	1	1	1	3	5		5		2	1
Herceg Novi	32	1	1	7	9	16	1	14	3	7	7
Kolasin	8	1	1	1	3	5		4	1	2	2
Kotor	32	1	1	4	5	9	1	9	1	5	10
Mojkovac	8	1	1	1	4	6		5	1	2	3
Nikšić	32	3	1	3	7	10	1	10	1	5	14
Plav	8	1	1	1	5	7		6	1	2	2
Pluzine	8	1	1	1	1	3		3		2	1
Pljevlja	16	1	1	1	5	7		5	2	3	3
Podgorica 1	64	16	7	14	21	37	6	43		16	116
Podgorica 2	64	1		4	7	8		8			
Rozaje	16	1	1	1	5	7		5	2	2	5
Savnik	8	1	1	1	1	3		3		2	1
Tivat	16	1	1	2	5	8		6	2	3	6
Ulcinj	16	1	1	3	6	10		7	3	3	2
Zabljak	8	1	1	1	2	4		4		2	3
Bijela										3	3
Petrovac										2	2
Risan										1	2
Sutomore										2	
Virpazar										1	
UKUPNO	496	43	27	58	121	189	15	180	24	88	256

Izvor: Podaci preduzeća

Prilog I-3: Tarife za govorne automate, JUPAK i usluge pristupa Interneta

Govorni automati

Cene za minut korišćenja govornih automata su prikazane u nastavku:

Grupa sa karakterističnim prefiksom	Interval impulsa (sec)	Impulsa po minutu	Cena po minutu u EUR	
			Rezidencijalni	Biznis
044 1xx xxx	20	3	0.0138	0.0276
044 2xx xxx	7.5	8	0.0368	0.0736
044 3xx xxx	6	10	0.046	0.092
044 4xx xxx	4	15	0.069	0.138
044 5xx xxx	2	30	0.138	0.276
044 6xx xxx	1	60	0.276	0.552
044 7xx xxx	0.5	120	0.552	1.104
044 8xx xxx	0.25	240	1.104	2.208
045 1xx xxx	20	3	0.0138	0.0276
045 2xx xxx	7.5	8	0.0368	0.0736
045 3xx xxx	6	10	0.046	0.092
045 4xx xxx	4	15	0.069	0.138
045 5xx xxx	2	30	0.138	0.276
045 6xx xxx	1	60	0.276	0.552
045 7xx xxx	0.5	120	0.552	1.104
045 8xx xxx	0.25	240	1.104	2.208
045 9xx xxx			free	free
Mesečna pretplata za zakup prefiksa 044			30.00	30.00
Mesečna pretplata za zakup prefiksa 045			60.00	60.00

Mreža za prenos podataka – JUPAK

Cene korišćenja javne mreže za prenos podataka JUPAK su date u nastavku:

Prenos podataka kroz JUPAK mrežu, u EUR	Cena u EUR
Zasnivanje pretplatničkog odnosa za prenos podataka u JUPAK mreži (priključna taksa)	704.55
Uspostavljanje pretplatničkog odnosa	29.5
Pretplata na prenos podataka za direktne priključke u JUPAK mreži (mesečno)	
9600 bit/s	12.77
19200 bit/s	14.19
48000 bit/s	56.15
64000 bit/s	65.28
Komutirana virtuelna veza, korišćenje	
Po vezi	0.000765
Po minutu veze	0.001173
Po količini paketa	0.000033
Stalni virtuelni vod mesečno	2.40057
Po količini paketa	0.000033

Internet pristup

Kapacitet	Cena po Mb/s EUR	Ukupno EUR
2 Mb/s	2,584.00	5,168.00
4 Mb/s	2,006.00	8,024.00
6 Mb/s	1,720.00	10,320.00
8 Mb/s	1,496.00	11,968.00
10 Mb/s	1,326.00	13,260.00
12 Mb/s	1,224.00	14,688.00
14 Mb/s	1,129.00	15,806.00
16 Mb/s	1,074.00	17,184.00
18 Mb/s	1,020.00	18,360.00
20 Mb/s	986.00	19,360.00
22 Mb/s	959.00	21,098.00
24 Mb/s	932.00	22,368.00
26 Mb/s	911.00	23,686.00
28 Mb/s	891.00	24,948.00
30 Mb/s	870.00	26,100.00
32 Mb/s	857.00	27,424.00
34 Mb/s	843.00	28,662.00
36 Mb/s	836.00	30,096.00
38 Mb/s	823.00	31,274.00
40 Mb/s	816.00	32,640.00
42 Mb/s	802.00	33,684.00
44 Mb/s	789.00	34,716.00
46 Mb/s	782.00	35,972.00
48 Mb/s	768.00	36,864.00
50 Mb/s	762.00	38,100.00
52 Mb/s	755.00	39,260.00
54 Mb/s	748.00	40,392.00
56 Mb/s	741.00	41,496.00
58 Mb/s	734.00	42,572.00
60 Mb/s	728.00	43,680.00
62 Mb/s	721.00	44,702.00
64 Mb/s	714.00	45,696.00
74 Mb/s	706.00	52,244.00
84 Mb/s	615.00	51,660.00
94 Mb/s	606.00	56,964.00
104 Mb/s	600.00	62,400.00
114 Mb/s	585.00	66,690.00
124 Mb/s	582.00	72,168.00
134 Mb/s	581.00	77,854.00
144 Mb/s	578.00	83,232.00
155 Mb/s	576.00	89,280.00

PRILOG II – Monet

Prilog II-1: Biografije rukovodstva Monet-a

Gospodin Miodrag Ivanović

- Rođen 1965
- Zaposlenje
- 2001-sada Izvršni director i Asistent na Prirodno-matematičkom fakultetu u Podgorici
- 1999-2001 Pomoćnik sekretara Republičkog sekretarijata za razvoj – Rukovodilac centra za informatiku
- 1997-1999 Asistent na Prirodno-matematičkom fakultetu u Podgorici
- 1993-1997 Savetnik Predsednika Republike Crne Gore za pitanja informatičke obrade podataka u administraciji
- 1991-1993 Savetnik u Predsedništvu Crne Gore
- Obrazovanje: Osnovne studije, Prirodno matematički fakultet, Podgorica
Magistarske studije, Univerzitet Sheffield – Odeljenje kompjuterskih nauka, Engleska

Pomoćnik izvršnog direktora za marketing i prodaju

Gospođa Tatjana Obradović

- Rođena 1965
- Zaposlenje:
- 2001-sada: Pomoćnik izvršnog direktora za marketing i prodaju u Monetu
- 2000-2001: Stručni konsultant u Telekomu Crne Gore na projektu uvođenja mobilne telefonije i član najužeg ekpertskeg tima
- 1998-2000: Poslovni sekretar u RTV Crne Gore
- 1997-1998: Vođa marketing tima u Internetu Crne Gore
- 1991-1995: Prevodilac i rukovodilac Službe opštih poslova, preduzeće 'Lovćeninvest', predstavništvo u Moskvi
- 1990-1991: Prevodilac I poslovni sekretar, preduzeće Timos, Moskva
- Obrazovanje: Diplomirani menadžer, Međunarodni univerzitet biznisa I menadžmenta, Moskva

Pomoćnik izvršnog direktora za tehničke poslove

Gospodin Miodrag Krunic

- Rođen 1967
- Zaposlenje:
- 2001-sada: Pomoćnik izvršnog direktora za tehničke poslove u Monetu
- 2000-2001: Glavni inženjer i vođa implementacije projekta mobilne telefonije u sastavu Telekoma Crne Gore.
- 1999-2000: Glavni inženjer na centralama u Promonte-u
- 1996-1999: Rukovodilac održavanja centrala u Magistralnom TK Centru
- Obrazovanje: Diplomirani Elektroinženjer, Elektrotehnički fakultet Podgorica

Pomoćnik izvršnog direktora za IT i Billing-a

Gospođa Eva Šabanović

- Rođena 1970
- Zaposlenje:
- Okt 2001-present Direktor IT i Billing-a u Monetu
- Apr 02 – Sep 02 Telekom Crne Gore, član tima za pripremu Medjunarodne tenderske dokumentacije za uvođenje novog sistema tarifiranja u fiksnoj telefoniji
- Jan 01 – Jul 01 SEMA Communications Systems Inc., Miami, USA – Viši softverski inženjer
- Nov 00 – Jan01 Univerzitet Crne Gore – Vođa tima na projektu Oracle Academic Initiative (OAI)
- Maj 96 – Jan01 ProMonte – Pomoćnik IT direktora i administrator BSCS sistema tarifiranja - DBA
- Okt 93 – Maj 96 Asistent na Matematičkom fakultetu u Podgorici
- Obrazovanje: Diplomirani matematičar, Prirodno-matematički fakultet, Podgorica
Magistarske studije, Prirodno-matematički fakultet, Beograd

Pomoćnik izvršnog direktora za ekonomsko-finansijske poslove

Gospodin Ivan Raičević

- Rođen 1960
- Zaposlenje:
- 2002-sada Pomoćnik izvršnog direktora za ekonomsko-finansijske poslove
- 2001-2002 Ministar trgovine u Vladi Republike Crne Gore
- 1998-2001 Generalni direktor trgovinskog preduzeća SIL, Berane
- 1992-1997 Generalni direktor trgovinske firme WPB Montenegro, Berane
- 1983-1998 Službenik u Skupštini Opštine of Berane
- Education: Diplomirani Ekonomista, Ekonomski fakultet, Podgorica

Sekretar Moneta i direktor Pravne službe

Gospođa Mirsada Murseljević

- Rođena 1956
- Zaposlenje:
- 2002-sada Direktor Pravne službe u Monetu
- 1992-2002 Viši savetnik Ministra bez portfelja i Generalnog sekretara u Vladi Republike Crne Gore
- 1991-1992 Viši savetnik u Ministarstvu pravde Republike Crne Gore
- 1982-1991 Savetnik i viši savetnik pri Zavodu za zapošljavanje Crne Gore
- 1981-1982 Službenik pri Ustavnom sudu Crne Gore
- Education: Diplomirani pravnik, Pravni fakultet, Podgorica

Prilog II-2: Detaljna teritorijalna distribucija pretplatnika po opštinama

Opština	Populacija	Broj korisnika*	% korisnika po opštini	Stopa penetracije, 2003
Andrijevica	5,697	890	0.6%	15.62%
B. Polje	49,773	10,710	7.2%	21.52%
Bar	39,688	7,695	5.2%	19.39%
Berane	34,791	6,500	4.4%	18.68%
Budva	15,671	5,179	3.5%	33.05%
Cetinje	18,380	5,569	3.7%	30.30%
Danilovgrad	16,270	3,772	2.5%	23.18%
H. Novi	32,889	9,412	6.3%	28.62%
Kolasin	9,871	2,109	1.4%	21.37%
Kotor	22,640	4,386	2.9%	19.37%
Mojkovac	10,007	1,732	1.2%	17.31%
Nikšić	75,076	11,605	7.8%	15.46%
Plav	14,042	2,020	1.4%	14.39%
Pljevlja	35,724	7,687	5.1%	21.52%
Pluzine	4,269	526	0.4%	12.32%
Podgorica	168,600	53,926	36.1%	31.98%
Rozaje	22,341	7,721	5.2%	34.56%
Savnik	2,941	202	0.1%	6.87%
Tivat	13,404	3,806	2.5%	28.39%
Ulcinj	20,003	3,253	2.2%	16.26%
Zabljak	4,181	611	0.4%	14.61%
Total	616,258	149,311	100.0%	24.23%

Izvor: Monet

* Broj korisnika po opštini se razlikuje od ukupnog broja aktivnih korisnika, obzirom da podaci iz tabele predstavljaju samo korisnike koji su zvali u toku Decembra 2003

Napomena: Broj korisnika po opštini se zasniva na najfrekventnijim pozivima od strane korisnika u opštini na koju se odnosi u toku Decembra 2003

Prilog II 3: Lista međunarodnih partnera Moneta

Zemlja	Roaming Partner	Ugovor potpisan
ARMENIA	Armentel	April, 2004.
ALBANIA	AMC	April, 2002.
AFGHANISTAN	Vodafone	December, 2002.
	TDCA	March, 2004.
	Connect ONE	May, 2001.
AUSTRIA	Mobilkom	October, 2002.
	T Mobile	May, 2003.
	H3G	November, 2003.
AZERBAIJAN	Azracell	October, 2003.
ALGERIA	Djezzy	November, 2003.
AUSTRALIA	Optus Mobile	September, 2002.
BELGIUM	BASE	December, 2001.
	ERONET	November, 2001.
BOSNIA HERZEGOVINA	Mobilna Srpske	January, 2001.
	Telekom BH	January, 2002.
	MDC	March, 2003.
BELARUS	MTC	December, 2003.
BRAZIL	Telemar Oi (COMFONE)	October, 2003.
BRUNEI	DST (COMFONE)	December, 2002.
BULGARIA	MobilTel	September, 2001.
	Cosmo	May, 2003.
CANADA	Microcell (COMFONE)	September, 2003.
CONGO	Vodacom Congo	December, 2003.
CROATIA	VipNet	February, 2001.
	HT-Cronet	April, 2001.
CUBA	C COM	February, 2004.
CAMBODIA	Casacom	June, 2004.
CYPRUS	CYTAGSM	December, 2001.
CZECH REP.	Eurotel Praha	April, 2001.
	T Mobile	February, 2003.
	Hi3G Access AB (unilateral)	June, 2004.
DENMARK	Tele Denmark	September, 2001.
	SONOFON	May, 2002.
	Telia Mobile	August, 2002.
EGYPT	MobiNil (COMFONE)	November, 2002.
ESTONIA	Radiolinja Eesti	June, 2002.
	Tele 2 Esti	June, 2003.
EMIRATES	Etisalat	September, 2003.
FINLAND	Radiolinja Origo	April, 2002.
	Suomen, 2G Oy	June, 2003.
FRANCE	Bouygus Telecom	September, 2001.
	SFR-Cegetel	May, 2002.
	Stet Hellas-Telestet	June, 2001.
GREECE	Infoquest AEBE	May, 2003.
	Vodafone Greece	September, 2003.
GERMANY	T-Mobile D1	September, 2001.
	E-Plus	November, 2003.
GEORGIA	Geocell	September, 2002.
HUNGARY	Pannon	May, 2001.
	Westel	June, 2001.
	Vodafone	April, 2004.
HONG KONG	Hutchison	May, 2003.
INDIA	BPL Mobile	May, 2002.
	Spice Communications	March, 2003.
INDONESIA	Excelcomindo Pratama (COMFONE)	January, 2003.
IRELAND	Vodafone Ireland (COMFONE)	September, 2003.
IRAQ	Orascom (Mobinil, Egypt)	March, 2004.
ICELAND	Og Vodafone	September, 2002.
	H3G (unilateral)	March, 2004.
ITALY	TIM	April, 2001.
	Vodafone Omnitel	March, 2002.
	Wind	April, 2004.

Zemlja	Roaming Partner	Ugovor potpisan
ISRAEL	Partner Communication Cellcom	February, 2002. October, 2002.
JORDAN	MobileCom	February, 2003.
KENYA	KenCell	June, 2003.
KUWAIT	Watania Telecom	June, 2004.
KOREA	KTF Freetel Co	November, 2003.
LATVIA	LMT Tele2	October, 2002. June, 2003.
LITHUANIA	Omnitel UAB Tele 2	July, 2002. April, 2003.
LEICHTENSTEIN	Mobilkom ,Swisscom	
LUXEMBURG	P&T Luxembourg	November, 2001.
MAROCCO	MediTel	March, 2004.
MALDIVES	Dhiraagy	April, 2004.
MACEDONIA	Cosmofon MobiMak	March, 2004. February, 2001.
MALTA	Vodafone (COMFONE)	November, 2002.
MOLDAVIA	Mobisle Communications (COMFONE)	January, 2003.
MONACO	Voxtel	May, 2003.
MALI	Bouygues Telecom, SFR Ikatel	
MAURITIUS	Emtel	June, 2004. May, 2004.
NIGERIA	MTN	November, 2003.
NORWAY	Netcom	September, 2002.
NETHERLAND	02 Netherlands B.V.	May, 2002.
PALESTINIAN AUTHORITY	Jawwal PTC-ERA	July, 2003. July, 2001.
POLAND	Polkomtel PTK Centertel	December, 2001. December, 2002.
PHILLIPINES	SMART Communication	August, 2002.
PORTUGAL	Optimus	April, 2002.
ROMANIA	Cosmorum Mobifon MEGAFON KB Impuls NCC	October, 2001. December, 2001. April, 2001. October, 2001. December, 2001.
RUSSIA	Dontelecom Kuban GSM Primtelefon Ermak RMS NTC MTS Mobtel-BK	July, 2002. March, 2003. May, 2003. November, 2003. November, 2001. February, 2004. December, 2000.
SERBIA	Telekom Srbija –064 Monaco Telecom (Kosovo) Vodafone Airtel	November, 2001. October, 2002. June, 2001.
SPAIN	XFERA Telefonica Moviles (COMFONE)	October, 2001. April, 2003.
SRI LANKA	MTN (Dialog)	March, 2003.
SWITZERLAND	Swisscom Orange Communications Sunrise Telia Mobile	April, 2001. May, 2001. May, 2003. October, 2001.
SWEDEN	Vodafone Europolitan COMWIQ Hi3G (unilateral)	December, 2001. March, 2003. April, 2003.
SAUDI ARABIA	STC	March, 2004.
SEYCHELLES	Telecom Seychelles (COMFONE)	December, 2002.
SINGAPORE	SingTel (COMFONE)	February, 2003.
SYRIA	Spacetel Mobitel	February, 2004. January, 2001.
SLOVENIA	SI.Mobil WWI – VEGA	December, 2001. February, 2002.
SLOVAK REPUBLIK	Eurotel Bratislava Orange Slovensko	June, 2001. September, 2003.

Zemlja	Roaming Partner	Ugovor potpisan
SOUTH AFRICA	Cell C	December, 2002.
THAILAND	MTN	January, 2003.
TAJKISTAN	TA Orange	November, 2002.
TURKEY	MEGAFON	
	Turkcell	June, 2001.
	Telsim	November, 2002.
TUNISIA	Orascom Telecom (unilateral)	October, 2003.
	Tunisie Telecom	July, 2003.
	O2 UK Ltd.	May, 2001.
	Vodafone	June, 2001.
UK	T. Mobile	April, 2004.
	Hutchison 3G UK (unilateral)	March, 2003.
UKRAINE	Kyivstar GSM	September, 2002.
	UMC	November, 2002.
UZBEKISTAN	Uzdunrobita	September, 2003.
UGANDA	UTL	June, 2004.
USA	T Mobile (COMFONE)	March, 2004.
YEMEN	Spacetel	October, 2003.

Izvor: Monet

Prilog II-4: Lista specijalnih brojeva

Specijalni broj (SP1)	
Republički Informativni Centar	985
Elmag	917
RTV Crne Gore	9806
AMS Crne Gore	9807
Crveni Krst Crne Gore	9808
Sportski rezultati Telecom	9811
Posta Crne Gore	9895
Republički hidrometeorološki centar	9896
SKY SAT television	9897
Bel taxi	9800
Specijalni broj (SP2) - Voice mail	
Direktno ostavljanje poruka	779
Preslušavanje poruka sa sopstvenog telefona	777
Preslušavanje poruka sa drugog telefona	778
Meni za podešavanje	773,774,775,776
Specijalni broj (SP3)	
Kvarovi na telefonu	977
AMD "Beco Lazovic"	987
MUP	9819
Touristički informativni centar	9817
Radio taxi	9700
Orange taxi	9709
Radio taxi euro	9701
Radio Delfin	9866
Touristički centar	9797
Specijalni broj (SP4)	
Tačno vreme	95
Info Telekom	988
Specijalni broj (SN5)	
Info ProMonte	9898

Prilog II-5: Teritorijalna distribucija prodaje SIM kartica i bonova u 2003. godini

Grad	Postpaid	DUAL	DUAL PP	Prepaid	5 EUR bon	10 EUR bon	20 EUR bon
Andrijevica				64	4,043	73	17
Bar	152	80	33	5,418	218,342	5,674	685
Berane	66	30	15	2,147	199,595	3,427	315
B.Polje	101	16	4	1,987	138,571	2,227	126
Budva	157	27	8	9,792	321,700	9,294	1,220
Cetinje	59	6	8	1,251	108,013	2,094	248
Danilovgrad	25	4		642	51,282	888	49
H.Novi	241	52	23	9,178	259,320	11,703	839
Kolašin	14	7	1	859	63,805	829	138
Kotor	46	13	4	1,599	74,493	1,805	202
Mojkovac	1	1	1	543	37,261	191	43
Nikšić	334	42	1	3,358	290,871	3,942	504
Plav	13	2	2	595	26,412	866	244
Pljevlja	64	13	10	2,651	174,455	1,242	329
Plužine				67	4,972	275	2
Podgorica	6,686	488	223	26,214	1,564,423	49,044	8,347
Rožaje	43	15	5	1,723	120,304	1,100	361
Šavnik				34	1,943	31	4
Tivat	127	25	9	3,056	77,475	3,482	328
Ulcinj	61	21	16	1,995	90,133	2,650	244
Žabljak				409	16,407	297	45
Ukupno	8,190	842	363	73,582	3,843,820	101,134	14,290

Izvor: Monet

PRILOG III – Uporedna analiza

Prilog III 1: Rezultati uporedne analize

	Matav	Tele Denmark	Telekom Slovenije	MoldTelecom	Croatian Telecom	Cesky Telecom	Golden Telecom	MGTS	Rostelecom	Uralsvyaz inform	Telekom CG	Prosek	Medijana
Bilans uspeha													
Prihodi (EUR m)	2,391.5	6,764.9	579.5	73.5	994.9	1,614.2	319.0	418.1	918.5	633.8	92.4		
EBITDA (EUR m)	986.1	2,053.4	245.3	35.2	377.9	746.8	101.8	182.8	305.6	175.4	34.3		
EBIT (EUR m)	480.7	570.7	84.3	20.4	213.1	-173.7	61.8	121.5	67.9	99.0	22.8		
Dobit pre poreza (EUR m)	327.0	491.7	50.6	19.9	242.9	-209.1	64.4	117.1	117.6	62.0	21.5		
Neto dobit (EUR m)	226.4	242.3	43.5	19.4	188.8	-55.8	49.0	61.8	19.5	35.3	20.4		
Kamata (EUR m)	157.5	160.0	33.7	0.5	0.1	35.0	1.0	11.1	-5.8	37.9	0.1		
Bilans stanja													
Net Debt* (EUR m)	1,115.1	3,903.1	388.0	6.6	-283.2	1,270.6	-40.8	88.9	28.4	283.9	12.8		
Ukupna imovina (EUR m)	4,048.2	12,708.7	1,348.5	141.3	2,079.4	4,897.3	583.4	1,057.6	1,803.4	1,061.5	179.1		
Kapital (EUR m)	2,141.4	4,519.9	823.1	108.9	1,817.8	2,853.7	464.2	579.0	1,329.8	497.7	140.1		
Prosečan br. zaposleni	15,412	21,125	2,777	7,104	9,285	14,131	3,004	20,963	29,236	35,645	1,472		
Multiple/Koeficijenti													
Prosečan prihod po zaposlenom	155.17	311.83	208.68	10.34	107.16	114.23	106.20	19.95	31.42	17.78	62.79	108.28	106.68
Prosečna dobit pre poreza po zaposl.	21.22	22.66	18.21	2.80	26.16	-14.79	21.45	5.59	4.02	1.74	14.61	10.90	11.90
EBITDA margina	41.23%	30.35%	42.33%	47.91%	37.98%	46.26%	31.90%	43.72%	33.27%	27.67%	37.12%	38.26%	39.61%
EBIT margina	20.10%	8.44%	14.54%	27.74%	21.42%	-10.76%	19.36%	29.06%	7.40%	15.62%	24.68%	15.29%	17.49%
Margina dobiti pre oporezivanja	13.67%	7.27%	8.73%	27.07%	24.41%	-12.95%	20.19%	28.00%	12.80%	9.78%	23.27%	13.90%	13.24%
Neto margina	9.46%	3.58%	7.50%	26.41%	18.98%	-3.46%	15.37%	14.77%	2.13%	5.56%	22.08%	10.03%	8.48%
Obrt ukupne imovine	0.56	0.54	0.42	0.52	0.49	0.33	0.64	0.39	0.44	0.63	0.45	0.50	0.51
Ukupna imovina/kapital	1.89	2.81	1.64	1.30	1.14	1.72	1.26	1.83	1.36	2.13	1.28	1.71	1.68
ROE (povraćaj kapitala) pre poreza	14.37%	11.10%	5.99%	18.16%	13.78%	-7.29%	16.22%	19.83%	7.65%	13.09%	13.41%	11.29%	13.44%
ROA - povraćaj imovine	7.60%	3.95%	3.66%	13.99%	12.05%	-4.25%	12.91%	10.85%	5.64%	6.14%	10.49%	7.25%	6.87%
Obaveze/Ukupna imovina	47.10%	64.43%	38.97%	22.94%	12.58%	41.73%	20.43%	45.26%	26.26%	53.12%	21.78%	37.28%	40.35%
Net debt*/EBITDA	1.13	1.90	1.58	0.19	-0.75	1.70	-0.40	0.49	0.09	1.62	0.37	0.75	0.81
EBITDA/Kamata	6.26	12.83	7.28	72.18	2978.00	21.34	104.55	16.53	-53.06	4.63	343.00	317.05	14.68

*Dugoročne obaveze - Gotovina i gotovinski ekvivalenti

