

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

MANAGEMENT ODNOSOV Z  
ODJEMALCI V  
TELEKOMUNIKACIJSKEM PODJETJU

Ljubljana, julij 2010

MIHA PAVČIČ

## IZJAVA

Študent Miha Pavčič izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Mojce Indihar Štemberger, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 5.7.2010

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

UVOD .....	1
1 MANAGEMENT ODNOSOV Z ODJEMALCI .....	2
1.1 Definicija pojma management odnosov z odjemalci v podjetju .....	2
1.2 Osem gradnikov managementa odnosov z odjemalci v podjetju .....	3
1.2.1 Vizija .....	4
1.2.2 Strategija.....	4
1.2.3 Zadovoljstvo strank .....	5
1.2.4 Organizacijska kultura.....	5
1.2.5 Procesi .....	5
1.2.6 Informacije .....	6
1.2.7 Tehnologija.....	6
1.2.8 Analiza in merjenje .....	7
1.3 Management odnosov z odjemalci v telekomunikacijskih podjetjih .....	8
2 MANAGEMENT ODNOSOV Z ODJEMALCI V TELEKOMUNIKACIJSKEM PODJETJU .....	9
2.1 Predstavitev panoge.....	9
2.2 Management odnosov z odjemalci v telekomunikacijskem podjetju.....	11
2.2.1 Vizija .....	11
2.2.2 Strategija.....	12
2.2.3 Zadovoljstvo strank .....	13
2.2.4 Organizacijska kultura.....	13
2.2.5 Procesi .....	14
2.2.6 Informacije .....	15
2.2.7 Tehnologija.....	15
2.2.8 Merjenje in poročanje.....	16
2.3 Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti.....	16
2.3.1 Prednosti .....	17
2.3.2 Slabosti .....	17
2.3.3 Priložnosti.....	18
2.3.4 Nevarnosti .....	18
SKLEP.....	19
LITERATURA IN VIRI .....	21

## KAZALO SLIK

Slika 1: Osem gradnikov CRM .....	3
Slika 2: Trije tipi CRM.....	7
Slika 3: Gibanje števila prenesenih mobilnih številk .....	10
Slika 4: Deleži aktivnih uporabnikov mobilne telefonije po operaterjih .....	11

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Deleži aktivnih uporabnikov mobilne telefonije po operaterjih.....	11
Tabela 2: SWOT matrika CRM v telekomunikacijskem podjetju .....	17

## UVOD

»Namen podjetja je ustvariti in obdržati stranke«

Peter Drucker

Čedalje večja raznolikost kupcev, proizvodov in storitev, množica tržnih poti in neusmiljena konkurenca ter bistveno manj reakcijskega časa kažejo, da je poslovno okolje dandanes neprimerno kompleksnejše. Spremembe v poslovnem okolju so postale stalnica, življenjski cikli proizvodov so vedno krajši, število nadomestnih proizvodov pa je čedalje večje. Obenem so s procesom globalizacije in pojavom novih tehnologij, informacije kupcem dostopnejše kot kdajkoli prej, njihove zahteve so vedno večje, njihova zvestoba blagovnim znamkam pa čedalje manjša.

V devetdesetih letih so se podjetja začela zavedati, da morajo, če želijo obdržati svoje kupce, le te temeljito spoznati in svoje poslovanje osredotočiti ne več na izdelek, temveč na kupca. Kot odgovor na spremembe v poslovnem okolju in s tem nastalo potrebo po bolj celovitem in načrtnem spoznavanju stranke, je tako nastala poslovna strategija upravljanja odnosov s strankami (angl. *customer relationships management*, krat. CRM) (Kovačič et al., 2005, str. 72).

Tematika diplomskega dela je analiza managementa odnosov z odjemalci v telekomunikacijskem podjetju, ki na trgu nastopa kot mobilni operater. S pomočjo CRM v telekomunikacijskem podjetju združujejo ljudi, procese in tehnologijo, kar omogoča izboljšanje odnosov z odjemalci (Informa Telecoms & Media, 2001-2008, str. 4). Ta strategija je poleg dodane vrednosti ponudbe zaradi zasičenosti slovenskega trga še toliko bolj pomembna, saj se na trgu ne bije bitka le za cene, temveč odjemalci vse bolj cenijo izraženo kakovost, profesionalnost ponudnika in odnos do strank.

Namen zaključne naloge je predstaviti in analizirati upravljanje odnosov z odjemalci v telekomunikacijskem podjetju.

Cilj zaključne naloge je na podlagi SWOT analize oceniti uspešnost in učinkovitost managementa odnosov z odjemalci v telekomunikacijskem podjetju ter podati svetovalne rešitve, kako bi podjetje lahko s pomočjo CRM še uspešneje in učinkoviteje sledilo načrtanim ciljem in dosegalo konkurenčno prednost.

V diplomski nalogi bom, torej, predstavil pojem upravljanja odnosov z odjemalci in njegove temeljne gradnike, njegovo uporabo v telekomunikacijskem podjetju ter s pomočjo analize prednosti, slabosti, priložnosti in groženj podati svetovalne rešitve in predloge za izboljšanje.

Diplomska naloga je sestavljena iz dveh delov, teoretičnega in aplikativnega. V prvem delu naloge predstavitvi pojma managementa odnosov z odjemalci sledi definicija njegovih osmih

gradnikov po Gartnerju. Na koncu prvega dela naloge je na kratko opisana uporaba CRM v telekomunikacijskih podjetjih ter pomen CRM za le te. Drugi del naloge se nanaša na dejansko sliko CRM v telekomunikacijskem podjetju, ki na trgu ponuja storitve mobilne telefonije. Ta del naloge prikazuje, kako se prej omenjenih osem gradnikov odraža v praksi. Tretji del naloge vsebuje analizo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti CRM v podjetju, rezultati SWOT analize pa nato služijo kot osnova za oceno uspešnosti in učinkovitosti CRM v podjetju ter svetovalne rešitve.

## 1 MANAGEMENT ODNOSOV Z ODJEMALCI

### 1.1 Definicija pojma management odnosov z odjemalci v podjetju

Upravljanje odnosov s strankami (angl. *customer relationship management*, krat CRM) je poslovna strategija, nastala kot odgovor na spremembe v poslovnem okolju. Ta podjetjem omogoča graditi dolgoročne odnose s strankami, katerih osnova je zaupanje in uživanje medsebojnih koristi. Kakovostni odnosi z odjemalci so za podjetje ključnega pomena, saj so osnova za obojestransko koristno in dolgoročno sodelovanje. CRM je obenem tudi poslovna filozofija, ki temelji na pridobivanju in uporabi znanja o strankah. S pomočjo informatike je podjetje sposobno množico pridobljenih podatkov in informacij o strankah preoblikovati v znanje, ki podjetju omogoča, da prilagodi svojo ponudbo potrebam kupcev, obenem identificira kupce z največjim potencialom in vzdržuje odnose z njimi (Kovačič et al., 2005, str. 72).

S pomočjo CRM je podjetje sposobno povečati število strank, visoko raven in vrednost ponovnih nakupov, obdržati najdonosnejše stranke ter s pomočjo ustvarjanja pristnih odnosov graditi zvestobo strank ter z njimi ustvarjati dolgoročno poslovno sodelovanje. Rezultat je razviden iz povečanja prihodkov in hkrati nižanja stroškov, tako neposredno kot tudi posredno. Uporaba CRM torej pozitivno vpliva na dobičkonosnost podjetja, kot tudi na ustvarjanje vrednosti lastnikom podjetja. Vendar pa prednosti uporabe CRM niso zgolj v korist podjetjem, temveč tudi njihovim strankam. Na voljo so jim prilagojeni izdelki in storitve, ki v čim večji meri izpolnjujejo njihova pričakovanja, zelo pomembna pa je tudi osebna obravnava odjemalcev s strani podjetij.

V primerjavi s tradicionalnim trženjem, se CRM namesto na zgolj ustvarjanje prodaje osredotoča na ustvarjanje zveste stranke. Namesto na kratek rok, se CRM bolj osredotoča na srednji in dolgi rok, saj je bolj kot samo pridobivanje strank z vidika CRM pomemben celotni življenjski cikel stranke. Tudi merjenje ključnih dejavnikov uspeha se osredotoča na odjemalce. Njihovo poznavanje je veliko bolj podrobno in individualno, namesto občasnih tržnih raziskav pa se CRM poslužuje modeliranja in napovedovanja obnašanja v realnem času. Tudi cene v nasprotju s tradicionalnim trženjem niso regulirane generalno, temveč posamično, glede na strankino življenjsko dobo (angl. *customer lifetime value*). Tržne poti izkoriščajo

nove kanale, komunikacija z odjemalci pa je dvosmerna, vzajemna, informacije pa so prilagojene odjemalcem.

## 1.2 Osem gradnikov managementa odnosov z odjemalci v podjetju

Gartner opredeljuje CRM kot poslovno strategijo, ki omogoča optimizacijo dobičkonosnosti, prihodkov in zadovoljstva strank s pomočjo organiziranja poslovanja na podlagi segmentov odjemalcev, spodbujanja obnašanja, ki pozitivno vpliva na zadovoljstvo strank in implementacije procesov, osredotočenih na odjemalce. CRM tehnologije dajejo globlji vpogled v odjemalce in lažji dostop do informacij, povezanih z njimi ter učinkovitejšo interakcijo in integracijo z uporabo vseh kanalov in zalednih funkcij organizacije (Thompson, 2007, str. 1).

Za doseganje dolgoročne uspešnosti CRM je potreben strateški pristop na ravni celotnega podjetja, začenši z upravo, ki z ustrezno vizijo in vodenjem fokus delovanja podjetja usmerja na odjemalce. Za to so potrebna nova znanja, spremembe procesov, kulture in organizacijske strukture podjetja, kar skupaj s premagovanjem tehnoloških izzivov večkanalne naravnosti, integracije sistemov in kvalitete podatkov vsekakor ni lahka naloga.

Da bi se podjetja lažje spoprijela z izzivi, je podjetje Gartner na podlagi analiz številnih organizacij ustvarilo model CRM, ki ga sestavlja osem temeljnih gradnikov, ki predstavljajo osnovne komponente uspešne CRM iniciative. Ti gradniki so: (1) vizija, (2) strategija, (3) zadovoljstvo strank, (4) organizacijska kultura, (5) procesi, (6) informacije, (7) tehnologija in (8) analiza in merjenje. Vsak od naštetih gradnikov je ključnega pomena za uspešen management odnosov z odjemalci. Posebno pozornost pa velja nameniti vzpostavitvi ravnotežja med pričakovanji odjemalcev in pričakovanji podjetja, zato sta zlasti pomembna osrednja elementa, (3) zadovoljstvo strank in (4) organizacijska kultura, ki predstavljata stično točko z odjemalci (Thompson, 2007, str. 1).

Slika 1: Osem gradnikov CRM



Vir: E. Thompson, Toolkit Decision Framework: Gartner's CRM Framework: The Eight Building Blocks of CRM 2007, str. 5.

### 1.2.1 Vizija

Uspešen management upravljanja odnosov z odjemalci zahteva jasno vizijo. CRM vizija predstavlja podobo, ki jo podjetje želi doseči v očeh svojih kupcev. Definicija vrednosti za kupce in vrednot blagovne znamke je osnova vizije CRM. Vrednost za kupce sestavlja edinstvena kombinacija različnih sposobnosti podjetja, s katerimi slednje skuša privabiti odjemalce. Gre za tako imenovane ključne kompetence, ki pa morajo biti hkrati tudi podprte z ustreznimi vrednotami znotraj podjetja. Iz CRM vizije podjetja mora biti obenem jasno razvidno, kdo so njihovi ciljni odjemalci in kakšno je njihovo želeno obnašanje oz. izkušnje (Thompson, 2007, str. 2).

Pomemben del CRM vizije so tudi pomen in prednosti uporabe CRM v okviru celovite strategije podjetja. Postavljanje vizije CRM je naloga uprave podjetja, ki mora razumeti pomen CRM filozofije in biti dovzetna za spremembe in nove načine dela. Podpora in zavedanje vodstva sta ključnega pomena za uspešno izvedbo CRM. Hkrati mora biti vizija CRM ustrezno komunicirana in sprejeta tako znotraj podjetja kot zunaj njega (Thompson, 2007, str. 3).

Uspešno uresničena CRM vizija je temeljni kamen motiviranja zaposlenih, ustvarjanja zvestobe strank in tržnega deleža. Uspešna CRM vizija podjetju omogoča, da izstopa pred konkurenco, pričakovanja ciljnih odjemalcev so jasna in zaposleni v podjetju natančno vedo, kakšno uporabniško izkušnjo odjemalcem ponuditi.

### 1.2.2 Strategija

Osnovno gonilo CRM strategije je celovita strategija podjetja, ki navaja, kako podjetje ustvarja vrednost za kupce. Strategija managementa odnosov z odjemalci ni zgolj načrt za uvedbo CRM. Zgrajena na osnovi usmeritev in finančnih ciljev poslovne strategije določa, kako bo podjetje gradilo zvestobo svojih odjemalcev, jih dolgoročno navezalo nase, povečalo vrednost njihovih nakupov in njihovo pripravljenost plačati višjo ceno.

Trženjska strategija podjetje umešča na trg. Da bi podjetje povečalo dobičkonosnost skozi zvestobo svojih strank, je potrebno vanjo vplesti CRM strategijo, katere naloga je, da ustvari in vzdržuje bazo odjemalcev, ki je del premoženja podjetja. Po Thompsonu (2007, str. 3) ustvarjanje CRM strategije sestoji iz:

- ocene trenutnega položaja podjetja z vidika vrednosti, zvestobe in zadovoljstva odjemalcev,
- segmentacije odjemalcev,
- postavljanja ciljev, kako pridobiti, obdržati in razvijati odjemalce,
- definiranja načinov merjenja uspešnosti in učinkovitosti uresničevanja strategije CRM,



- postavitev strategije prilagoditve izdelka po segmentih, ceni in komunikaciji ter strategije upravljanja kontaktov, kanalov, podpore uporabnikom in segmentov,
- ugotovitev infrastrukturnih potreb, vključno z znanjem, organizacijo, IT-jem, analizo in podatki, ki so podlaga za operativne strategije.

### 1.2.3 Zadovoljstvo strank

Večina CRM iniciativ je osredotočenih navznoter in ne ustvarjajo dovolj vrednosti za odjemalce. Ne zavedajo se, da je potrebno ustvarjati vrednost za obe strani, tako za podjetje kot za njihove kupce. Pozitivna uporabniška izkušnja namreč vodi do zadovoljstva, zaupanja in dolgoročne zvestobe odjemalca. Učinek slabe uporabniške izkušnje pa je nasproten in za podjetje celo škodljiv. Podjetja, ki se zavedajo pomena CRM, nenehno vlagajo svoj trud v izboljševanje odnosov s strankami, pridobivanje povratnih informacij in ustrezno odzivanje nanje. Vodja ali direktor CRM mora zagotoviti, da so procesi v podjetju razviti na podlagi raziskav in povratnih informacij odjemalcev. Obenem je potrebno odjemalce obveščati o novostih, njihova stopnja zadovoljstva mora biti rutinsko spremljana, njihova uporabniška izkušnja pa mora biti skladna z vrednotami blagovne znamke in biti poznana vsem zaposlenim znotraj organizacije (Thompson, 2007, str. 3).

### 1.2.4 Organizacijska kultura

Z uvedbo CRM, podjetje še ni k odjemalcem usmerjena organizacija. Pravi management odnosov z odjemalci namreč zahteva spremembe v notranjih procesih, organizacijski kulturi, znanju in vedenju zaposlenih (Thompson, 2007, str. 3-4). Ničesar od tega ni lahko doseči, zato mora vrhnji management poskrbeti za izvedbo potrebnih sprememb ter hkrati zagotoviti taktnost komunikacije in združitev organizacije okoli splošnih ciljev CRM. Spremembe morajo biti postopne, vključevati pa morajo tudi dobavitelje in poslovne partnerje.

### 1.2.5 Proces

Podjetja se pogosto ne zavedajo, da je vzrok slabe uporabniške izkušnje in nizke vrednosti za njihove odjemalce razdrobljenost in nepovezanost poslovnih procesov znotraj podjetja. CRM zahteva svež pristop in poslovne procese obravnava z vidika odjemalcev in jih skuša narediti bolj orientirane na odjemalce ter ustvarjati večjo vrednost zanje. Prenova poslovnih procesov ni več primarno usmerjena v povečanje učinkovitosti in zmanjšanje stroškov, temveč na stran odjemalcev. To zahteva delovanje od ven navznoter in namenjanje veliko pozornosti odjemalcem. Vsi procesi niso enako pomembni zanje, zato je ugotavljanje za odjemalce pomembnih procesov kritična začetna točka (Thompson, 2007, str. 4).

## 1.2.6 Informacije

Informacije o odjemalcih so ključna sestavina CRM. Njihovo zbiranje, hranjenje, analiziranje, posredovanje in vnašanje v sleherno aktivnost podjetja, kot tudi zunanjim partnerjem, je izredno pomembno. Informacije so osnova za vedenje o strankah in učinkovito interakcijo z njimi. Obenem morajo podjetja oz. upravljavci poskrbeti za učinkovito varstvo osebnih podatkov z izvajanjem predpisanih postopkov in ukrepov, kot narekuje Zakon o varstvu osebnih podatkov (ZVOP). Doseganje učinkovitosti na področju informacij o odjemalcih zahteva veliko trdega dela, ki ga le malokdo vidi. Vzrok slabih informacijskih sposobnosti CRM v mnogih podjetjih se skriva v številnih, razdrobljenih podatkovnih bazah in sistemih, kot tudi pomanjkanju nadzora kvalitete in ažurnosti podatkov.

Strateški pristop k informacijam o odjemalcih je prvi korak k uspešnemu CRM, ta pa se začne pri planiranju. Podjetja morajo ugotoviti, katere podatke o odjemalcih potrebujejo za izvajanje analitičnih in interakcijskih (operativnih) procesov. V preteklosti so bili ti procesi med seboj ločeni, danes pa CRM zahteva učinkovito komunikacijo skozi celotno organizacijo. Rezultati analitičnih procesov, kot so na primer predvidevanja obnašanja odjemalcev, nudijo oporo operativnim procesom, z namenom izboljšanja odnosov z odjemalci. Ključ do uspešnega managementa odnosov z odjemalci je torej imeti prave informacije ob pravem času.

## 1.2.7 Tehnologija

Kljub temu, da je takšno stališče še dandanes prisotno, za uspešen in učinkovit management odnosov z odjemalci, tehnologija sama po sebi ni dovolj. Pa vendar nedvomno drži, da je ravno tehnologija tista, ki omogoča analitične in operativne interakcije. Tehnologija mora biti integrirana skozi vse kanale in poslovne enote, potreben je konsenzualni arhitekturni pristop z ustreznimi standardi in načeli, zlasti s področja učinkovitosti, varnosti in dostopnosti informacij. Skladnost programske in strojne opreme, omrežne in komunikacijske infrastrukture je nujno potrebna za podporo integraciji, upravljanje veččin in komercialno vodenje. Integracija je ključ do CRM aplikacij, izredno pomembna pa je tudi za vse ostale aplikacije, kot so finančni sistemi, sistemi za upravljanje verige vrednosti in drugi.

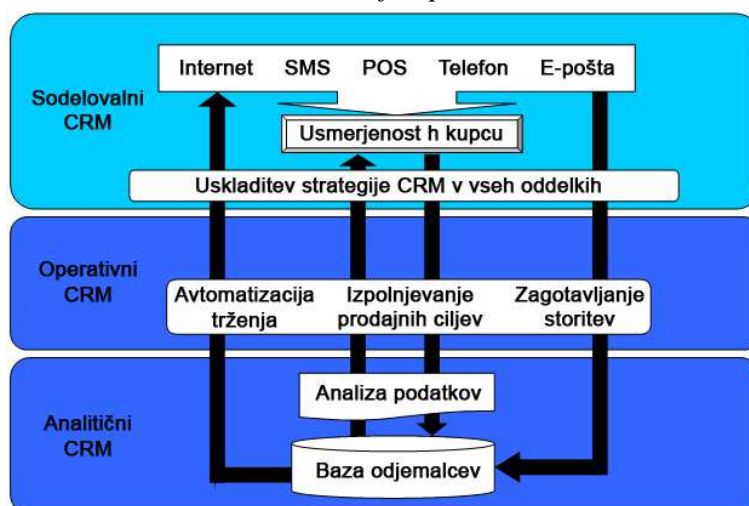
Glede na način zbiranja in uporabljanja podatkov in znanja o odjemalcih, CRM delimo na 3 tipe (Kovačič et al., 2005, str. 74):

- **Operativni CRM** omogoča učinkovito interakcijo z odjemalci s pomočjo različnih orodij, ki znižujejo stroške in povečujejo učinkovitost procesov in komunikacijskih kanalov. Podatki o odjemalcih se zbirajo na različnih stičnih točkah (npr. klicni center, telefon, elektronska pošta ipd.) in se zapisujejo v baze, do katerih lahko dostopajo vsi zaposleni, ki imajo stik z odjemalci. Na ta način lahko na eni točki podjetje stranki ponudi celovito storitev.

- **Analitični CRM** kot že samo ime pove, zbrane podatke analizira in na podlagi analiz oblikuje profile odjemalcev, jih segmentira, spremlja njihove vedenjske vzorce ipd. Podatki o odjemalcih so zbrani v podatkovnem skladišču, z uporabo podatkovnega rudarjenja in sprotno analitično obdelavo podatkov (OLAP) analitični CRM podjetju pomaga ugotoviti, kdo so njihovi najboljši kupci, katere utegnejo izgubiti, kako slednje zadržati, kako privlačiti nove kupce in naposled tudi, kako povečati njihovo dobičkonosnost.
- **Sodelovalni (kolaborativni) CRM** sistemi so namenjeni izboljšanju kvalitete podpore uporabnikom in povečevanju njihove zvestobe. Integrirani so znotraj podjetja (prodaja, tehnična podpora, trženje), ponekod pa tudi v oskrbovalni verigi in vsebujejo podatke o zaposlenih, poslovnih partnerjih, dobaviteljih in kupcih. Kolaborativni CRM podjetju omogoča učinkovito usklajevanje in upravljanje interakcije z odjemalci, partnerji in med zaposlenimi skozi vse komunikacijske kanale, vse to z namenom boljše storitve za uporabnika.

Sinergijo vseh treh tipov CRM nazorno prikazuje slika 2 (spodaj).

Slika 2: Trije tipi CRM



Vir: Informa Telecoms Academy, CRM in Telecoms, 2001, str. 11.

### 1.2.8 Analiza in merjenje

Da bi ugotovili, ali je uvedba CRM v podjetje ne samo izpeljana, temveč tudi uspešna, je potrebno to uspešnost na nek način analizirati, izmeriti in o njej tudi poročati. Podjetja morajo tako najprej postaviti merljive, specifične cilje CRM in nato spremljati ustrezne pokazatelje. Merjenje v CRM ni samo način preverjanja oz. ugotavljanja uspešnosti, temveč zagotavlja tudi sistem povratnih informacij za neprekinjen razvoj strategij in taktik. Prav tako lahko služi kot orodje za upravljanje s spremembami in je vitalnega pomena pri strukturiranju spodbud zaposlenih. Tako kot ostalih 8 gradnikov, morata tudi merjenje in poročanje slediti načelom strategije CRM. Da rezultate, dobljene z merjenjem, pravilno interpretiramo in o njih na

ustrezen način poročamo, jih moramo povezati v smiselno celoto, pri tem pa upoštevati hierarhijo glede na namen ter komu so namenjeni (Thompson, 2007, str. 4).

### 1.3 Management odnosov z odjemalci v telekomunikacijskih podjetjih

Telekomunikacijsko podjetje, čigar pojem s tujko označuje tudi beseda *telco*, je podjetje, ki ponuja telekomunikacijske storitve, kot so telefonija in podatkovne storitve. Z razvojem mobilne telefonije, med tovrstna podjetja spadajo tudi mobilni operaterji, ki so se jim z razvojem interneta pridružili tudi ponudniki internetnih storitev.

Ključne dejavnosti telekomunikacijskih podjetij so razvijanje in uvajanje novih produktov in storitev, pridobivanje novih odjemalcev, zaračunavanje svojih produktov in storitev, nudenje pomoči uporabnikom ter notranje kot tudi zunanje posredovanje svojih storitev. Pri tem so glavni cilji (kako k uresničitvi teh ciljev prispeva CRM, prikazuje razpredelnica pod prilogo 1) (Informa Telecoms Academy, 2001, str. 3):

- obdržati obstoječe odjemalce in pridobiti nove,
- ponuditi nabor storitev, ki jih odjemalci želijo po ceni, ki je ustrezna tako zanje kot za podjetje,
- minimizirati stroške,
- maksimizirati povprečen dohodek na uporabnika ARPU in
- učinkovito vnaprejšnje planiranje.

Management odnosov z odjemalci v telekomunikacijskih podjetjih povezuje ljudi, procese in tehnologije. Njegova prava vrednost se kaže v pretvorbi strategije, operativnih procesov in poslovnih funkcij z namenom obdržanja odjemalcev, povečanja njihove zvestobe in dobičkonosnosti. Z uvedbo CRM so podjetja sposobna razumeti, predvidevati in upravljati potrebe trenutnih kot tudi potencialnih odjemalcev. Za to so potrebne strateške, procesne, organizacijske in tehnične spremembe, katerih rezultat je boljše upravljanje podjetja, ki upošteva obnašanje odjemalcev. Pridobivanje in uporaba informacij o odjemalcih v vseh možnih stičiščih omogoča uravnoteženje prihodkov in dobička ob kar največjem zadovoljstvu odjemalcev.

Uporaba CRM v telekomunikacijskih podjetjih po Informa Telecoms Academy (2001, str. 6) vključuje:

- merjenje investicij in stroškov vseh organizacijskih funkcij vključno s stroški trženja, prodaje in ostalih storitev z vidika stranke (prihodki, dobiček, vrednost),
- pridobivanje in nenehno nadgrajevanje znanja o potrebah, motivaciji in obnašanju strank skozi njihovo življenjsko dobo,
- apliciranje znanja o strankah z namenom nenehnega izboljševanja učinkovitosti skozi proces učenja na podlagi napak kot tudi uspehov,

- združevanje dejavnosti trženja, prodaje in storitev z namenom doseganja skupnih ciljev,
- implementacijo primernih sistemov za podporo pridobivanja znanja o strankah in merjenja učinkovitosti CRM,
- nenehno uravnavanje ravnotežja med vložki trženja, prodaje in ostalih storitev ter potrebami odjemalcev, z namenom maksimiranja dobičkov.

Pri odnosih z odjemalci se telekomunikacijska podjetja soočajo s tremi glavnimi izzivi (Informa Telecoms Academy, 2001, str. 3):

- zadržanje oz. preprečevanje odjemalcem, da bi zapuščali obstoječega ponudnika,
- zvestoba oz. dolgoročno razmerje med ponudnikom in uporabnikom, osnovano na čustvenih in finančnih vrednotah,
- zadovoljstvo oz. stopnja izpolnitve pričakovanj odjemalcev glede izdelkov ali storitev.

## 2 MANAGEMENT ODNOSOV Z ODJEMALCI V TELEKOMUNIKACIJSKEM PODJETJU

### 2.1 Predstavitev panoge

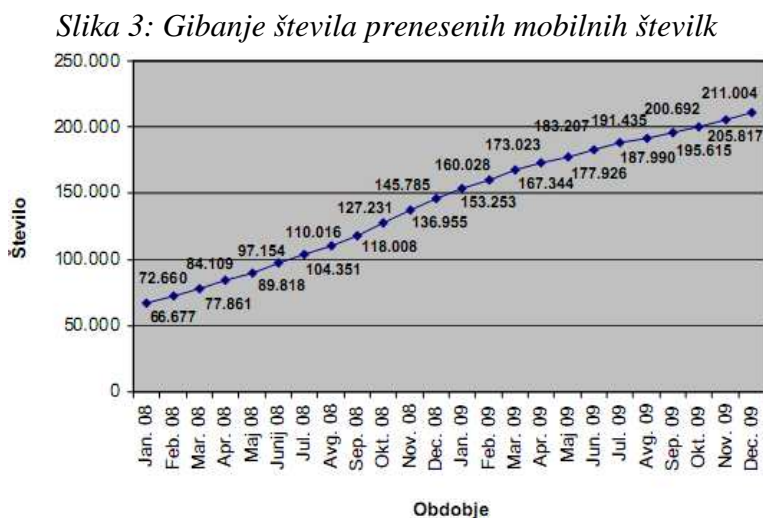
Panoga mobilne telefonije je sorazmerno mlada panoga, ki pa se je v treh desetletjih, od izuma prvega mobilnega telefona leta 1978 dalje, razvila v eno izmed največjih panog na svetu. S prehodom na uporabo digitalne tehnologije je bila mobilna telefonija, kakršno poznamo dandanes, prvič komercialno uporabljena v Evropi leta 1991. Napredek v panogi je stalen in velik, kar je razvidno iz njene eksponentne rasti, ki je posledica izjemnega tehnološkega napredka in stalnega padanja cen mobilnih storitev. Dandanes je GSM omrežje najbolj razširjeno omrežje po vsem svetu, mobilni telefon pa je postal nepogrešljiv del zasebnega in poslovnega življenja (Skinder, 2003, str. 17-20) .

Na slovenskem trgu mobilne telefonije danes nastopa 7 ponudnikov storitev mobilne telefonije, od tega 4 mobilni operaterji: Mobitel, Si.mobil, Tušmobil in T-2 ter 3 virtualni mobilni operaterji (ponudniki storitev): Debitel, Izimobil in Mmobil.

Relativno visoko število ponudnikov mobilnih storitev tako na maloprodajni trg mobilnih elektronskih komunikacij prinaša končnim uporabnikom dodatno izbiro, kar se odraža tudi na maloprodajnih cenah storitev in na dodatni pestrosti ponudbe.

Eden od glavnih dejavnikov razvoja konkurence na trgu je prenosljivost števil, ki uporabnikom omogoča lažje prehajanje med operaterji. Nadaljevanje trenda naraščanja števila prenesenih števil v letu 2009 kaže na to, da uporabniki vedno bolj uporabljajo možnost prenosa števil ob zamenjavi operaterja in s tem prispevajo k nadaljnjemu razvoju konkurenčnosti trga. Konec leta 2009 je bilo skupno prenesenih že 211.004 mobilnih števil

med mobilnimi operaterji, v celotnem letu 2009 pa 65.219 mobilnih števil. Gibanje števila prenesenih mobilnih števil prikazuje slika 3 (spodaj).



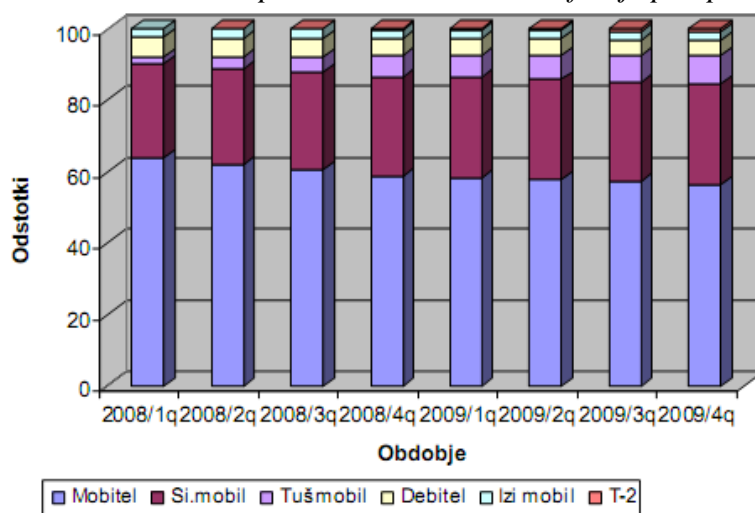
Vir: APEK, 2010, str. 27.

Omeniti velja tudi podatek o penetraciji, ki pove, kolikšen delež prebivalstva aktivno uporablja mobilno telefonijo. Konec leta 2009 je ta znašala 102,7 % kar je za 1,6 odstotne točke več kot konec preteklega leta (APEK, 2010, str. 22). To pomeni, da nekateri uporabniki oziroma prebivalci uporabljajo tudi po več mobilnih telefonov, na primer enega za zasebne in enega za poslovne potrebe.

Kljub visoki penetraciji uporabnikov se Slovenija, kot navaja APEK, še vedno uvršča na rep v primerjavi z drugimi državami članicami Evropske unije. Povprečna mobilna penetracija v Evropski uniji je namreč 120-odstotna. Tukaj velja omeniti, da je način poročanja o penetraciji in uporabnikih s strani APEK-a zelo striktno določen, zato so naši podatki o penetraciji neprimerljivi s tujino. Vsaka država ima namreč svojega regulatorja in posledično svoj način poročanja, ki se od našega pogosto precej razlikuje.

Glede na delež v skupnem številu aktivnih uporabnikov mobilne telefonije vseh operaterjev, vodilno mesto s 56,3 odstotki še vedno pripada Mobitelu, čigar delež pa se neprekinjeno zmanjšuje. Ta je namreč v lanskem drugem trimesečju znašal kar 62 odstotkov. Sledi mu Simobil z 28,1-odstotnim deležem, ki pa je po daljšem obdobju rasti v drugem četrtletju v primerjavi s prvim doživel padec za 0,1 odstotne točke, vendar ne za dolgo, saj je konec leta 2009 zopet dosegel 0,2 odstotno rast aktivnih uporabnikov. Preostali del aktivnih uporabnikov mobilne telefonije si delita Debitel s 4,3 odstotka in Izimobil z 2,3 odstotka, oba z rahlim upadom, ter Tušmobil s 8,1 in T-2 z 0,8-odstotnim deležem, ki sta svoj delež glede na lansko leto rahlo povečala (APEK, 2010, str. 23). Gibanje deleža aktivnih uporabnikov mobilne telefonije po operaterjih prikazujeta slika 4 in tabela 1.

Slika 4: Deleži aktivnih uporabnikov mobilne telefonije po operaterjih



Vir: APEK, 2010, str. 23.

Tabela 1: Deleži aktivnih uporabnikov mobilne telefonije po operaterjih v %

	2008/1q	2008/2q	2008/3q	2008/4q	2009/1q	2009/2q	2009/3q	2009/4q
Mobitel	63,8	62,0	60,6	58,9	58,0	57,6	57,2	56,3
Si.mobil	26,2	26,8	27,3	27,8	28,3	28,2	27,9	28,1
Tušmobil	2,1	3,4	4,4	5,8	6,3	6,9	7,3	8,1
Debitel	5,4	5,2	5,0	4,8	4,6	4,4	4,4	4,3
Izi mobil	2,5	2,5	2,5	2,5	2,4	2,3	2,4	2,3
T-2		0,05	0,1	0,3	0,5	0,6	0,7	0,8

Vir: APEK, 2010, str. 23.

## 2.2 Management odnosov z odjemalci v telekomunikacijskem podjetju

Upadanje kupne moči in nagnjenost uporabnikov k varčevanju zaradi gospodarske stagnacije, kateri smo priča zadnje čase, povzročata, da so uporabniki še bolj cenovno občutljivi. Da bi sočasno odjemalcem ponudili kakovostno uporabniško izkušnjo in več za denar, v podjetju s pomočjo CRM združujejo ljudi, procese in tehnologijo, kar omogoča maksimizacijo odnosa z odjemalci. Za uspešen management odnosov z odjemalci je pomembnih vseh osem temeljnih gradnikov, ki predstavljajo osnovne komponente uspešne CRM iniciative. V nadaljevanju bo vsakemu od njih namenjenih nekaj besed.

### 2.2.1 Vizija

Podjetje je med uporabniki prepoznano kot operater, ki nudi kakovostne storitve, vredne svoje cene. Svojo vizijo podjetje opisuje s stavkom: »Smo najprivlačnejši ponudnik komunikacij v Sloveniji.«.

Kot osnova in vodilo za opravljanje svojega dela podjetje pri svojem delovanju sprejema naslednja načela:

- Omogočati odlično uporabniško izkušnjo.
- Biti odgovoren do družbe in okolja.
- Ponujati kakovostne storitve, vredne svoje cene.
- Bistre novice in kakovost zagotavljati z zabavo in strastjo.

Vrednost za odjemalce je pravzaprav definirana že s samimi vrednotami podjetja:

- **»Uporabnik je kralj!«** oz. relevantnost, uporabnost in prilagodljivost - uporabnika želijo najprej razumeti, saj le tako lahko ponudijo rešitve, ki jih zares potrebuje. Hkrati se močno zavedajo dejstva, da kar velja danes, ne bo veljalo jutri, zato je edina konstanta ki jo priznavajo ta, da se podjetje nenehno spreminja in prilagaja.
- **Vrednost za denar** oz. poštena cena in učinkovitost - njihova največja naloga je ponuditi kakovostne storitve po optimalnih cenah. Optimalnih za njihove uporabnike in tudi za podjetje samo, ki je zavezano k učinkovitemu poslovanju. Svojo učinkovitost nenehno izboljšujejo, saj ne želijo po nepotrebnem izgubljati časa in denarja.
- **Profesionalnost** oz. kakovost, strokovnost in zanesljivost - trg je neizpros in "jutri" bodo dočakale samo najboljše blagovne znamke, zato so kakovost, strokovnost in zanesljivost trije temeljni kamni, na katerih gradijo. Vse to pa lahko uresničujejo le visoko motivirani in usposobljeni strokovnjaki, ki nenehno dopolnjujejo svoje znanje.

Njihova blagovna znamka je torej usmerjena k uporabniku, nudi prave, kakovostne rešitve po optimalnih cenah in profesionalen odnos.

## 2.2.2 Strategija

Osnovna (celovita) strategija podjetja je strategija rasti (razvoja). Razvoj skušajo doseči s kakovostnimi spremembami v podjetju, obenem pa podjetje s širjenjem obsega poslovanja stremi k rasti. Zaradi zaostrene konkurence podjetje uveljavlja različne trženjske strategije z avoljo pridobitve tržnega deleža, kot je npr. izrazito oglaševanje, dodatno znižanje cen mobilnih aparatov ob sklenitvi naročniškega razmerja, cenejši pogovori znotraj svojega omrežja itd. Obenem v podjetju veliko vlagajo v razvoj novih tehnologij in novih storitev, s čimer sledijo trendom razvoja in pripomorejo k izboljšanju zadovoljstva uporabnikov. Pomemben komplementarni element trženjske strategije je CRM, njegov namen pa je maksimiranje uporabniške izkušnje in zagotavljanje učinkovitega pridobivanja in uporabe znanja o odjemalcih, trgu in konkurentih. Strategija CRM v podjetju je maksimirati vrednosti za organizacijo prek doseganja dolgoročne konkurenčne prednosti v obliki maksimiranja uporabniške izkušnje.

Da bi to v kar največji meri dosegli, s pomočjo CRM skušajo meriti vse s tem povezane aktivnosti in na podlagi zbranih podatkov zniževati stroške ter povečati prihodke.



### 2.2.3 Zadovoljstvo strank

V podjetju veliko pozornost namenjajo odnosu z uporabniki, ki ga odlikuje skrbnost, dialog in pozornost. Svojim uporabnikom predstavljajo vse novosti, s čimer so del dinamične panoge. Ker so novosti in različnost stalnica na področju mobilne telefonije, skušajo v podjetju biti karseda odprti pri komunikaciji in se čimbolj učinkovito odzivati na trende.

V podjetju vedno znova preverjajo svoje osnovne vrednote in vrednote svoje blagovne znamke. Tudi njihova blagovna znamka, celostna podoba in samo bistvo so usmerjeni k ljudem in posameznikom. V primerjavi s konkurenco je to njihova največja prednost za prihodnost. Da pa ne bi napisano ostalo samo na papirju, podjetje izvaja redne raziskave, s katerimi merijo zadovoljstvo svojih strank, njihove rezultate pa nato primerjajo z ostalimi ponudniki na trgu.

Na zadovoljstvo strank podjetje skuša vplivati z aktivnostmi, ki vplivajo na čustva stranke, kot so npr. darila ob rojstnih dnevih, obletnicah »zvestobe«, poleg rednih tudi posebni bonusi, popusti in ugodnosti, posebne ponudbe, nagradne igre itd. Življenjski cikel uporabnika traja 2 leti, kolikor dolgo traja večina sklenjenih pogodb o naročniškem razmerju. Življenjski cikel uporabnika se nato deli na 3 dele. V prvem delu, ko gre za »novo stranko«, je glavna strategija »učenja«, na podlagi katere se nato v drugem delu na različne načine skuša doseči čim višji povprečni prihodek na uporabnika (angl. *average revenue per user*, krat. ARPU) in povečati njihovo zvestobo. V tretjem delu, ko se življenjski cikel uporabnika izteka, nastopi strategija »zadržanja«, podjetje skuša na različne načine stranko zadržati in v kolikor jim to tudi uspe, se cikel zopet začne, vendar brez prve faze, saj podjetje stranko že pozna. Kljub temu še naprej poteka proces zbiranja informacij in spremljanja trendov preferenc ter nakupnih navad odjemalcev.

### 2.2.4 Organizacijska kultura

V podjetju so mnenja, da so zaposleni prvi ambasadorji blagovne znamke, zato je zelo pomembno, da le-to dobro razumejo in da je blagovna znamka last celotnega podjetja oz. vsakega zaposlenega.

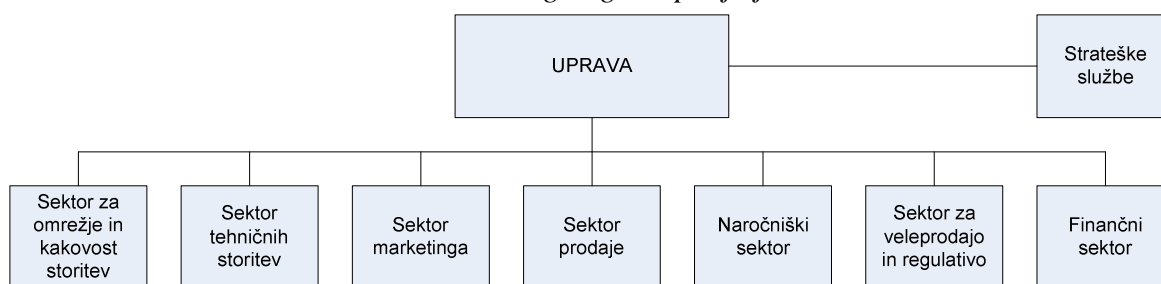
Tako so poleti leta 2008 ob prenovi podobe blagovne znamke organizirali delavnice Brand smo ljudje, katerih namen je bil popis vedenj zaposlenih, s katerimi se podpirajo vrednote blagovne znamke, in seznanitev s tem, kakšno vedenje ne bi smelo biti dopustno, saj prvotne obljube ne podkrepi s pričakovano izkušnjo.

Da bi se »učinkovita« organizacijska kultura udejanjila v praksi, pa je v podjetju nujno potrebno poskrbeti za primerno organiziranost, ki s svojo strukturo in procesi omogoča učinkovito komunikacijo in sodelovanje, tako navznoter kot navzven.

V letošnjem letu so v podjetju izvedli reorganizacijo k trgu usmerjenih sektorjev, glavni razlog pa je bil postaviti uporabnika v samo središče vseh aktivnosti in usmeritev v tržne segmente. Nova organizacija sektorja Marketinga, Prodaje in Naročniškega sektorja je organizirana tako, da funkcionalno in učinkovito vodijo tržne procese. Njihova oddelčna struktura temelji na dveh tržnih segmentih, zasebnih in poslovnih uporabnikih. Sektorja Marketinga in Prodaje se poleg dveh, ponašata še s tretjim stebrom in sicer s Skupino za terminale in oddelkom Razvoj in podpora prodaji. Slednji igra ključno vlogo pri podpori vsem prodajnim kanalom in povezuje aktivnosti vseh treh sektorjev s fokusom na uporabnika.

Kot je razvidno iz organigrama na sliki 4, je organizacijska struktura v podjetju v svoji osnovi funkcijska, vendar pa se tako kot v večini organizacij dandanes, premikajo k bolj horizontalnim strukturam, tako da lahko v tem primeru govorimo o funkcijski organizacijski strukturi s horizontalnimi povezavami. Slednje v podjetju vzpostavljajo s pomočjo informacijskih sistemov, neposrednih kontaktov med sektorji, oddelki, delovnimi mesti koordinatorjev ali projektnih managerjev, delovnimi skupinami ali timi.

*Slika 4: Organigram podjetja*



## 2.2.5 Proces

Procesi v podjetju so napisani v skladu s CRM strategijo oz. jo podpirajo, to pomeni, da so ključni procesi definirani od ven navznoter. Najbolj pomembni procesi v podjetju z vidika odnosov z odjemalci so:

- **Aktivacijski proces** – ko stranka pride na prodajno mesto, ob sklenitvi novega naročniškega razmerja, poda določene zahtevane osebne in ostale podatke, na podlagi katerih se nato stranko vodi v sistemu za zaračunavanje ter opravlja zaračunavanje storitev. Vsi ti podatki se shranijo vsaj v zaledni sistem, lahko pa tudi v določene tabele CRM aplikacije. Na podlagi specifičnih podatkov se iz sistema za zaračunavanje proži aktivacija na zaledne sisteme, v določenih primerih se aktivacija na kakšen zaledni sistem proži preko drugih sistemov in ne slednjega.
- **Reklamacijski proces** – ob prejemu pritožbe preko kateregakoli kanala (pošta, faks, klicni center, prodajno mesto) se generira pritožbena naloga, ki je nato obdelana na oddelku pritožb, vsa vsebina oziroma prejeti dopis ali e-pošta pa je pripeta tej pritožbeni nalogi oziroma njenem identifikatorju. Po obdelavi se stranko kontaktira, pred zaprtjem

naloge pa se izpolni tudi določene podatke, kot na primer, kako je bila stranka kontaktirana, ali je bila pritožba odobrena ali zavrnjena, zakaj je prišlo do pritožbe itd.

- **Proces direktnega komuniciranja z obstoječimi strankami** – podjetje stranke kontaktira preko različnih kanalov, kot so SMS, MMS, navadna in elektronska pošta itd. Tukaj velja omeniti pravilo, da podjetje stranko z eno informacijo kontaktira enkrat mesečno, le izjemoma večkrat, toda v tem primeru vsakokrat preko drugega komunikacijskega kanala.

## 2.2.6 Informacije

V podjetju informacije o uporabnikih zbirajo s pomočjo CRM sistema, ki je plod lastnega razvoja in ga sestavljajo službe naročniškega sektorja, sektorja za omrežje in kakovost storitev in trženjskega sektorja. Podatke hranijo v operativnih sistemih tj. sistemih za zaračunavanje in podatkovnem skladišču, kjer služijo za nadaljnjo analizo. Pri tem velja omeniti izjemno pozornost na pravilnost in točnost podatkov, saj je le na ta način mogoče doseči konsistentne rezultate pri nadaljnjem analiziranju in uporabi različnih modelov napovedovanja. Tukaj velja omeniti, da se podjetje pri ravnanju s podatki sooča tudi z določenimi omejitvami, saj mora le to kot upravljavec poskrbeti za učinkovito varstvo osebnih podatkov. Zakon o varstvu osebnih podatkov (ZVOP) namreč zelo natančno določa, koliko časa lahko oz. mora podjetje hraniti določene podatke in v kakšne namene jih sme uporabljati.

## 2.2.7 Tehnologija

CRM sistem je integriran skupaj z ostalimi sistemi na operativnem nivoju in služi kot podpora tako posredni kot neposredni prodaji. Izmenjava podatkov med transakcijskimi sistemi poteka neprestano.

Na analitični ravni se podatki zbirajo v podatkovnem skladišču, kjer se konsolidirajo tj. med seboj primerjajo in prečistijo. Običajno se to zgodi najmanj enkrat dnevno. Velike količine podatkov se skozi proces »izlušči, preoblikuj, naloži« (angl. *extract, transform, and load*, krat. ETL) zapišejo v bazo podatkov. Proces ETL je postopek, ki se uporablja pri delu z bazami podatkov, še posebej podatkovnimi skladišči, pri konsolidaciji informacijskih sistemov. Ta proces vključuje:

- pridobivanje podatkov iz zunanjih virov (angl. *extract*),
- preoblikovanje podatkov v skladu s poslovnimi potrebami (angl. *transform*),
- nalaganje podatkov v podatkovno skladišče (angl. *load*).

Ker podatki, pridobljeni v prvi fazi procesa, izvirajo iz različnih sistemskih virov, ki uporabljajo različno organizacijo ali format podatkov, se morajo slednji v drugi fazi procesa s primerno obdelavo transformirati v obliko, ki ustreza operativnim potrebam in se šele nato

zapisati v ustrezno destinacijo (podatkovno bazo ali podatkovno skladišče). Po zaključenem procesu ETL, so podatki nato preko orodij SAP BusinessObjects namenjeni podpori poslovnemu odločanju, analiziranju in izdelavi ter obdelavi različnih analiz.

### 2.2.8 Merjenje in poročanje

S pomočjo orodij za poslovno poročanje se na podlagi podatkov, zbranih v podatkovnem skladišču v marketinškem sektorju, naročniški službi in kontrolingu izdelujejo različna poročila, tako na operativnem kot strateškem nivoju, ki služijo kot osnova za odločanje.

Za merjenje in poročanje v največji meri skrbi oddelek za tržno inteligenco (angl. *market intelligence*, krat. MI) znotraj sektorja marketinga. Oddelek se deli na skupino za tržno poročanje in tržne raziskave. Prva se ukvarja s poročili, vezanimi na direktno prodajo, ki jih izdelujejo dnevno, tedensko, mesečno ali glede na potrebe. En del teh poročil predstavljajo standardna poročila, katerih oblika je vnaprej določena, drugi del poročil pa predstavljajo »ad hoc« poročila, ki so sicer standardizirana, a so prilagojena operativnim potrebam. Večina podatkov, na podlagi katerih se izdelujejo ta poročila, se nahaja v podatkovnem skladišču. Pri izdelavi poročil uporabljajo orodje SAP BusinessObjects in orodja MS Office.

Oddelek za tržne raziskave se ukvarja, kot že samo ime pove, s tržnimi raziskavami, ki služijo kot osnova pri uvajanju novih produktov. Glavni del teh raziskav se nanaša na pozicioniranje blagovne znamke podjetja na trgu in primerjavo s konkurenco. Pri tem podjetje sodeluje z zunanjimi izvajalci oz. agencijami, ki podatke za izdelavo analiz pridobivajo sami s pomočjo anket, vprašalnikov itd.

V podjetju dnevno spremljajo ključne kazalnike uspeha (angl. *key performance indicators*, krat. KPI), s katerimi opredelijo in merijo doseganje strateških ciljev. Osnovani so na dejavnikih, ki neposredno vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja na različnih področjih. Z vidika CRM velja izpostaviti naslednje:

- št. uporabnikov (št. novih uporabnikov, zmanjšano za število prehodov), migracije med paketi,
- porabo (stanje) obstoječih uporabnikov, (povprečni račun, ARPU, prvo kritje),
- število izgubljenih kupcev oz. osip,
- donosnost uporabnikov po segmentih in
- dodatno segmentacijo (povprečni račun, čas trajanja vezave, vrednost).

## 2.3 Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti

Celovita analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti prikazuje, ali trenutna strategija CRM v podjetju omogoča doseganje trajne konkurenčne prednosti in nam pomaga ugotoviti, ali je podjetje na pravi poti k uspešnemu poslovanju. SWOT analiza je torej pripomoček, ki

nam na relativno enostaven način pomaga opredeliti močne in šibke točke CRM, kot tudi priložnosti in nevarnosti, ki prežijo nanj iz okolja.

**Prednosti** CRM v telekomunikacijskem podjetju so povezane z notranjimi dejavniki, ki pozitivno vplivajo na učinkovitost in uspešnost poslovanja ter predstavljajo konkurenčno prednost. **Slabosti** CRM predstavljajo področja, potrebna izboljšave in utegnejo negativno vplivati na učinkovitost in uspešnost CRM, posledično pa tudi podjetja kot celote. **Priložnosti** pozitivno vplivajo na performanse CRM, izhajajo iz zunanjega okolja in se nanašajo predvsem na nove tržne trende, paradigme, večje spremembe in podobno. **Nevarnosti** predstavljajo negativne vplive iz okolja, na katere podjetje nima vpliva, lahko pa se nanje prilagodi oz. jih identificira in izdela strategijo, na podlagi katere reagira, v kolikor to postane potrebno. Iz vsake izmed štirih aspektov sem izbral tri, kot je prikazano v Tabeli 2.

Tabela 2: SWOT matrika CRM v telekomunikacijskem podjetju

<b>Prednosti (angl. strengths)</b>	<b>Priložnosti (angl. opportunities)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CRM je pomemben sestavni del strategije</li> <li>▪ Usmerjenost k uporabniku</li> <li>▪ CRM sistemi so plod lastnega razvoja podjetja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integraciji družbenih mrež</li> <li>▪ Segmentacija in ponudba glede na višino in namen uporabe storitev in produktov</li> <li>▪ Pomembni dogodki (rojstni dnevi, obletnice, posebni dogodki)</li> </ul>
<b>Slabosti (angl. weaknesses)</b>	<b>Nevarnosti (angl. threats)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pretok internih informacij</li> <li>▪ Vsako novo funkcionalnost obstoječega CRM sistema je potrebno posebej razviti in implementirati</li> <li>▪ Direktna komunikacija še ni v celoti »on-line«</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Podjetje nima programa zvestobe</li> <li>▪ Prevzemi strateških dobaviteljev IT opreme</li> <li>▪ Izguba ključnih kadrov</li> </ul>

### 2.3.1 Prednosti

Med glavne prednosti v podjetju štejejo dejstvo, da je CRM kot pomemben sestavni del celovite strategije podjetja prepleten v vse aktivnosti, ki jih podjetje izvaja. Usmerjenost k uporabniku je prav tako eden izmed glavnih ciljev in hkrati konkurenčna prednost v primerjavi z ostalimi ponudniki na trgu. Uporaba CRM sistema, ki je plod lastnega razvoja, podjetju omogoča boljšo prilagodljivost in nadzor ter možnost specializiranih funkcionalnosti po meri.

### 2.3.2 Slabosti

Čeprav je interna komunikacija znotraj podjetja učinkovita, se še vedno pojavljajo neskladja. Med drugim tudi zaradi dejstva, da obstoječi CRM sistem ni sposoben avtomatsko zajeti vseh interakcij med zaposlenimi in med zaposlenimi in uporabniki. Če smo prej omenili, da znotraj

podjetja razviti CRM sistem predstavlja prednost, je ta obenem lahko tudi slabost. Ob pojavu potrebe po novi funkcionalnosti je namreč potrebno vsako posebej na novo razviti in implementirati, medtem ko kupljene rešitve prinašajo funkcionalnosti že v paketu. Ker gre za relativno zahteven proces in so potrebe velikokrat preštevilne, mora podjetje z avoljo tega sklepati kompromise in prioritizirati med funkcionalnostmi, pri kupljenih rešitvah pa problema izbire ne bi bilo, seveda če predpostavljamo, da njihove funkcionalnosti ustrezajo včasih zelo specifičnim potrebam podjetja.

### 2.3.3 Priložnosti

Priložnost v podjetju vidijo v vse bolj priljubljeni integraciji družbenih mrež (angl. *social media integration*), ki so danes izjemno razširjene, srečati pa jih je mogoče na vsakem koraku. Na ta način bi podjetje pridobilo še več informacij ter se tako še bolj približalo svojim odjemalcem oz. uporabnikom.

Priložnost v podjetju vidijo tudi v segmentaciji odjemalcev glede na višino in namen uporabe storitev in produktov. S pomočjo tovrstne segmentacije bi lahko natančneje prepoznali majhno, a za podjetje izjemno pomembno skupino najdonosnejših uporabnikov. O tem govori Paretovo pravilo, ki pravi, da 20 odstotkov odjemalcev ustvarja 80 odstotkov vrednosti prodaje. Na ta način je mogoče prepoznati različne porabniške profile odjemalcev in ugotoviti kako jih motivirati od majhnih do velikih porabnikov.

Tretjo priložnost v podjetju vidijo v dogodkih, ki so čustveno pomembni za uporabnike, kot so rojstni dnevi, obletnice, posebni dogodki. Tako bi na primer ob spremembi priimka stranke lahko le-tej ponudili posebno ugodnost ter se ji na ta način še bolj približali, seveda pa bi pred tem morali biti prepričani, da morda ne gre za ločitev namesto poroke.

### 2.3.4 Nevarnosti

Za potencialno nevarnost se utegne izkazati dejstvo, da je podjetje edino med konkurenti, ki nima programa zvestobe. V podjetju namreč za zvestobo svojih uporabnikov skrbijo na drugačen način in sicer s posebnimi ugodnostmi po meri vsakega uporabnika.

V podjetju se, tako kot marsikje drugje, bojijo prevzemov strateških dobaviteljev IT opreme, ki je neposredno povezana z njihovim CRM sistemom. To namreč v večini primerov prinaša nujne spremembe, ki so lahko tehnično kot tudi stroškovno problematične in negativno vplivajo na fleksibilnost in učinkovitost CRM.

V podjetju se zavedajo, da je zadrževanje ključnih kadrov ključnega pomena za učinkovitost in uspešnost tako CRM kot podjetja kot celote, saj zagotavlja večje zadovoljstvo strank in zaposlenih, boljšo prodajo, učinkovito načrtovanje kadrov, pa tudi prenos znanja. Izguba

ključnih kadrov lahko resno ogrozi prej omenjene dejavnike, obenem pa pomeni veliko finančno breme za družbo.

## SKLEP

Poslovna strategija managementa odnosov z odjemalci, dandanes predstavlja pomembno »orožje« podjetij v boju s spremembami v poslovnem okolju. Namen vpeljave CRM se pravzaprav ne razlikuje od osnovnega pomena poslovanja, ki je ustvarjanje vrednosti za deležnike. Celovito in načrtno spoznavanje strank podjetjem omogoča, ne pa tudi samo po sebi zagotavlja identificiranja donosnih strank in posledično večje donosnosti in trdnega odnosa z njimi. Zato je potrebna usmerjenost celotne organizacije v stranko kot posameznika.

Za uspeh morajo podjetja zagotoviti trdne temelje, katere predstavlja 8 Gartnerjevih gradnikov CRM: (1) vizija, (2) strategija, (3) zadovoljstvo strank, (4) organizacijska kultura, (5) procesi, (6) informacije, (7) tehnologija in (8) merjenje in poročanje. Pri tem je zelo pomembna tudi vloga uprave podjetja, ki z vizijo in vodenjem usmerja delovanje podjetja k odjemalcem. Strategija CRM namreč spreminja vse aktivnosti, povezane z odjemalci, s tem pa praktično vse poslovne procese v podjetju.

Da bi osredotočenje na stranko spremenili v poslovno realnost, podjetjem otežujejo zlasti dejstva, da pretekli poslovni modeli tega niso zahtevali. Omeniti velja tudi relativno mlado in precej drago tehnologijo, ki je potrebna za uvedbo CRM, navsezadnje pa ne smemo pozabiti tudi na še vedno prisoten odpor do sprememb v organizacijah (Kovačič et al., 2005, str. 75).

Tudi v podjetju, ki je omenjeno v nalogi, se težavam niso mogli izogniti in se pravzaprav z njimi še vedno srečujejo, saj se management odnosov z odjemalci konstantno razvija in dograjuje. Z jasno opredelitvijo v stranko usmerjene strategije in njeni široki podpori ter razumevanju na ravni celotne organizacije, je bil narejen pomemben korak k uspešnemu CRM. Kot osnova za funkcionalne rešitve sistema CRM so v podjetju postavili merljive poslovne cilje. Vlaganje velike mere truda v poznavanje vrednosti, potreb, zahtev in obnašanja strank podjetju pripomore k pravilnemu oblikovanju strategij, poslovnih aktivnosti in tehnologij, ki omogočajo optimizacijo odnosov z odjemalci v smeri doseganja obojestranskih koristi.

Organizacijska struktura in kultura podjetja stremita k odpravljanju meja tradicionalnih vzorcev, ki pa se vseeno sem ter tja kažejo zlasti v povezanosti in sodelovanju med sektorji. V podjetju skrbijo, da izhaja izgradnja nenehno razvijajočega se informacijskega okolja iz poslovnih ciljev in usmeritev, čeprav se, sicer redkokdaj, pripeti tudi obratno. S prenovo ključnih procesov skozi pretekla leta so v podjetju poskušali odstraniti funkcionalne ovire in izboljšati povezanost delovanja različnih tržnih in komunikacijskih poti. Široko sprejetje in podpora uvajanju spremembam dandanes marsikomu predstavlja izziv in tudi obravnavano

podjetje ni izjema. V podjetju se zavedajo velikega pomena zaposlenih in njihove motiviranosti, zato se trudijo graditi kakovostne odnose.

Poleg zaposlenih, tudi vodstvo podjetja s svojo podporo in sodelovanjem igra ključno vlogo pri CRM. Pri uvajanju rešitev CRM so v podjetju vselej prisotni strokovnjaki z različnih področij, skoraj vedno pa v projekt vključijo tudi zunanje svetovalce in izvajalce, s čimer zagotavljajo strokovnost projektov CRM. Da je CRM neprekinjen proces uvajanja sprememb, se v podjetju še kako zavedajo, saj z merjenjem, nadzorom in spremljanjem delovanja sistema kar naprej pridobivajo povratne informacije, ki kažejo na nenehne potrebe po izboljšavah.

Da pri CRM ne gre za statičen proces, potrjujejo tudi rezultati SWOT analize v nalogi, ki kaže na potrebo po spremembah. Zlasti pri notranjih dejavnikih t.j. prednostih in slabostih, se podjetje nahaja v območju vpliva, medtem ko so priložnosti in nevarnosti izven območja vpliva in zoper njih podjetje ne more narediti ničesar, lahko pa jih izkoristi v svoje dobro s pomočjo učinkovite in uspešne strategije CRM.

Ker so spremembe edina stalnica v poslovnem okolju in se danes dogajajo tako rekoč s svetlobno hitrostjo, je njihovo obvladovanje edina možnost za preživetje. Management odnosov z odjemalci pri tem služi kot izjemno učinkovito »orožje« in predstavlja temeljni kamen učinkovitega in uspešnega poslovanja, zato menim, da je njegova uvedba ne samo potrebna, temveč nujna v sleherni sodobni organizaciji.



## LITERATURA IN VIRI

1. *APEK. Letno poročilo 2009.* Najdeno 20. maja 2010 na spletnem naslovu [http://www.appek.si/datoteke/File/2010/osebna\\_izkaznica/letno\\_porocilo\\_2009.pdf](http://www.appek.si/datoteke/File/2010/osebna_izkaznica/letno_porocilo_2009.pdf)
2. *AV studio - AV CRM.* Najdeno 9. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.av-studio.si/71>
3. *CRM - Programi zvestobe.* Najdeno 9. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.spago.si/skupina-clankov/crm-programi-zvestobe.html>
4. *CRM - upravljanje odnosov s strankami.* Najdeno 9. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.oblikovanje.com/si/storitve/crm-sistemi>
5. *CRM Tutorial.* Najdeno 29. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://www.tutorial-reports.com/software/crm/tutorial.php>
6. *Customer relationship management.* Najdeno 29. aprila 2010 na spletnem naslovu [http://en.wikipedia.org/wiki/Customer\\_relationship\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Customer_relationship_management)
7. Informa Telecoms Academy (2001). *CRM in Telecoms* (interno gradivo). London: Informa Telecoms & Media
8. Interno gradivo izbranega telekomunikacijskega podjetja
9. Kovačič, A., Groznik, A. & Ribič, M. (2005). *Temelji elektronskega poslovanja.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta
10. Ladič, P. (2006). *Kako uvesti CRM v organizacijo.* Najdeno 9. maja 2010 na spletnem naslovu [http://www.mojmikro.si/mreza/za\\_mala\\_podjetja/kako\\_ustvari\\_crm\\_v\\_organizacijo](http://www.mojmikro.si/mreza/za_mala_podjetja/kako_ustvari_crm_v_organizacijo)
11. Letna poročila izbranega telekomunikacijskega podjetja
12. Makovec Brenčič, M., Dmitrović, T., (2009). *Management odnosov z odjemalci (CRM) na ravni hotelskega podjetja* (ugotovitve kvalitativne raziskave in diagnostični instrumentarij : priročnik). Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo, Direktorat za turizem
13. *Microsoft CRM :: ORG.TEND.* Najdeno 9. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.tend.si/poslovne-resitve/microsoft-crm/>

14. *Mobilna telefonija: Na mobilnih valovih*. Najdeno 9. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.revijakapital.com/kapital/infotehnologije.php?idclanka=1102>
15. *Rast deleža uporabnikov mobilne telefonije v Sloveniji se je ustavila*. Najdeno 9. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.dnevnik.si/novice/znanost/1042300448>
16. Skinder, M. (2003). *Povezovanje mobilnih operaterjev v EU in pri nas* (diplomska naloga). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Skrt, R. (2001). *CRM - upravljanje odnosov s strankami*. Najdeno 9. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.nasvet.com/crm/>
18. *Slovar informatike*. Najdeno 29. aprila 2010 na spletnem naslovu [http://www.islovar.org/iskanje\\_enostavno.asp](http://www.islovar.org/iskanje_enostavno.asp)
19. *SRC - Upravljanje odnosov s strankami - CRM*. Najdeno 9. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://www.src.si/resitve/crm/default.asp>
20. Thompson, E. (2007). *Toolkit Decision Framework: Gartner's CRM Framework: The Eight Building Blocks of CRM*. Najdeno 9. novembra 2009 na spletnem naslovu [www.customerthink.com/files2/Gartner-CRM-Handbook.pdf](http://www.customerthink.com/files2/Gartner-CRM-Handbook.pdf)
21. *Upravljanje odnosov s kupci (CRM)*. Najdeno 9. novembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.piar.si/dogodki/predavanja/upravljanje-odnosov-s-kupci-crm/>
22. Žorž, J. (2002). *Alexa Bono, Gartner: Previdnost prinaša uspeh*. Najdeno 9. novembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/26707>

## PRILOGE

Priloga 1: CILJI TELEKOMUNIKACIJSKEGA PODJETJA IN VLOGA CRM

2

## PRILOGA 1: CILJI TELEKOMUNIKACIJSKEGA PODJETJA IN VLOGA CRM

Cilj telekomunikacijskega podjetja	Vloga CRM
<b>Pridobivati nove odjemalce</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Izvajanje trženjskih kampanj na podlagi vedenja o odjemalcih</li> <li>▪ Zagotavljanje visoke stopnje pretvorbe povpraševanja v sklenjene pogodbe</li> <li>▪ Snovanje ciljno usmerjenih prodajnih programov</li> <li>▪ Uspešno in učinkovito pridobivanje osebnih podatkov o strankah</li> </ul>
<b>Obdržati obstoječe odjemalce</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Razumevanje zadovoljstva strank</li> <li>▪ Analiziranje potreb in obnašanja strank</li> <li>▪ Zagotavljanje dostopnosti in visoke ravni storitev pomoči na področju pomoči uporabnikom</li> <li>▪ Pooblašcanje in motiviranje zaposlenih na področju pomoči uporabnikom</li> <li>▪ Razvijanje trdnih in učinkovitih procesov</li> <li>▪ Investiranje v usposabljanje osebja</li> <li>▪ Zagotavljanje zanesljivosti sistema za upravljanje reklamacij in reševanje težav</li> <li>▪ Razvijanje proaktivnega sistema za upravljanje prehoda odjemalcev</li> <li>▪ Izpolnjevanje zahtev regulative</li> </ul>
<b>Ponuditi nabor storitev, ki jih odjemalci želijo po ceni, ki je:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ustrezna za odjemalce in</li> <li>▪ Ustrezna za podjetje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analiziranje obnašanja in oblikovanje ključnih skupin odjemalcev</li> <li>▪ Implementacija modeliranja življenjske dobe odjemalcev</li> <li>▪ Upravljanje storitev v skladu s ključnimi segmenti odjemalcev</li> </ul>
<b>Minimizirati stroške</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avtomatizacija storitev na področju pomoči uporabnikom</li> <li>▪ Učinkovito vodenje zaposlenih na področju prodaje</li> <li>▪ Učinkovito vodenje investicij na področju pomoči uporabnikom</li> <li>▪ Prepričanje uporabnikov, da uporabljajo najučinkovitejše oblike komuniciranja s podjetjem</li> </ul>

se nadaljuje

nadaljevanje

Cilj telekomunikacijskega podjetja	Vloga CRM
<b>Maksimizirati povprečen dohodek na uporabnika</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Tvorjenje predlogov za izdelke in njihovo trženje glede na obnašanje odjemalcev</li><li>▪ Proaktivno informiranje odjemalcev o obstoječih in novih produktih</li><li>▪ Ustvarjanje priložnosti za navzkrižno prodajo</li></ul>
<b>Učinkovito vnaprejšnje planiranje</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Razumevanje motivacijskih faktorjev znotraj celotne baze odjemalcev</li><li>▪ Izdelovanje napovedi in projekcij obnašanja odjemalcev in dogajanja znotraj panoge na podlagi predhodno zbranih podatkov</li><li>▪ Razvijanje učinkovitih procesov za ustvarjanje customer intelligence na podlagi informacij v realnem času</li></ul>

*Vir: Informa Telecoms Academy, CRM in Telecoms, 2001, str. 9.*