

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**INFORMACIJSKA PODPORA TRŽENJU STORITEV S
POUDARKOM NA TRŽENJU TELEKOMUNIKACIJSKIH
STORITEV**

IZJAVA

Študent Matjaž Vodušek izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Andreja Kovačiča in Tanje Dmitrovič ter skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 9. 12. 2005

Matjaž Vodušek

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	OPREDELITEV PROBLEMA, NAMEN IN CILJ DELA.....	1
1.2	METODE PREUČEVANJA IN ZASNOVE DELA	3
2	TRŽENJE.....	4
2.1	SPREMENLJIVKE TRŽENJSKEGA SPLETA STORITEV	4
2.2	TRŽENJE STORITEV	8
2.2.1	Opredelitev storitve	9
2.3	OBLIKE NEPOSREDNEGA TRŽENJA.....	11
2.3.1	Prodajni obiski.....	11
2.3.2	Trženje po pošti	11
2.3.3	Kataloško trženje	11
2.3.4	Trženje po telefonu.....	12
2.3.5	TV in drugi mediji	12
2.3.6	Elektronsko trženje	13
2.3.7	Informacijske točke	13
2.4	BAZE PODATKOV	14
2.5	PRODAJNI INŽENIRING.....	16
2.6	NADZOR V TRŽENJU	18
3	RAVNANJE ODNOSOV S STRANKAMI.....	19
3.1	RAZLIČNE OPREDELITVE RAVNANJA ODNOSOV S STRANKAMI	20
3.2	OBLIKOVANJE STRATEGIJE CRM	20
3.3	GRADNIKI CRM	22
3.4	ELEMENTI TEHNOLOGIJE CRM	30
3.4.1	Operativni CRM	31
3.4.2	Analitični CRM	31
3.4.3	Organizacijski CRM.....	32
3.5	PREDNOSTI IN POMANKLJIVOSTI CRM.....	32
3.6	IZVEDBA UČINKOVITEGA CRM SISTEMA	34
3.6.1	Ocena stanja.....	35
3.7	UVAJANJE IN ZAPOSLENI	38
3.8	MANAGEMENT ZNANJA IN CRM.....	40
3.9	UVAJANJE CRM NA PODROČJU TELEKOMUNIKACIJ	40
4	INFORMACIJSKA PODPORA	41
4.1	RAZMAH INFORMATIKE	42
4.2	NAČRTOVANJE INFORMATIKE.....	43
4.2.1	Ugotavljanje informacijskih potreb	44
4.2.2	Konkurenčna prednost	45

4.3	PREGLED OSNOVNIH TIPOV INFORMACIJSKIH SISTEMOV	46
4.4	INFORMACIJSKA PODPORA PRODAJI	47
4.5	INFORMACIJSKA PODPORA TRŽENJU	47
4.6	TRŽENJSKI INFORMACIJSKI SISTEM	48
4.7	PODATKOVNA SKLADIŠČA IN RUDARJENJE PODATKOV	49
4.7.1	Opredelitev podatkovnega skladišča	50
4.7.2	Uporaba podatkovnega skladišča in podatkovnega rudarjenja v trženju	51
4.8	VARNOST IN NADZOR INFORMACIJSKIH SISTEMOV	52
5	INFORMACIJSKA PODPORA PRI TRŽENJU /PRODAJI	
	TELEKOMUNIKACIJSKIH STORITEV.....	54
5.1	TELEKOMUNIKACIJSKE STORITVE	54
5.1.1	»Fiksne« (stacionarne) telekomunikacijske storitve	55
5.1.2	Dopolnilna ponudba operaterjev telekomunikacijskih storitev	57
5.1.3	Omrežja naslednje generacije	58
5.2	CILJI INFORMACIJSKE PODPORE	59
5.3	KLJUČNI DEJAVNIKI USPEHA	59
5.4	SNOVANJE IN RAZVIJANJE NA PODROČJU TELEKOMUNIKACIJ	60
5.4.1	Vpeljava informacijske podpore	66
6	PREDLOG INFORMACIJSKE PODPORE	67
6.1	OBLIKOVANJE INFORMACIJSKE PODPORE.....	69
6.1.1	Priprava podatkov o stranki	72
6.1.2	Podpora prodaji – prodajnim inženirjem	75
6.1.3	Diagrami procesov	76
6.2	ZAHTEVE ZA INFORMACIJSKO PODPORO.....	85
7	SKLEP.....	86

Kazalo slik

Slika 1: Elementi trženjskega spleta	5
Slika 2: Povezovalna lestvica izdelkov in storitev	10
Slika 3: Tradicionalna organizacijska struktura storitvenega podjetja	17
Slika 4: Obrnjena (invertirana) organizacijska struktura storitvenega podjetja.....	17
Slika 5: Osem gradnikov CRM.....	22
Slika 6: Prikaz trženjske in strategije CRM	24
Slika 7: Elementi tehnologije CRM	30
Slika 8: Vloga analitičnega CRM v celoviti strategiji CRM podjetja.....	32
Slika 9: Razumevanje in povezanost CRM pobud.....	36
Slika 10: Poti razvoja	37
Slika 11: Trženjski informacijski sistem.....	48
Slika 12: Sistem za podporo trženjskim odločitvam.....	49

Slika 13: eTOM ogrodje poslovnih procesov	61
Slika 14: Skupina procesov za ravnanje odnosov s strankami.	62
Slika 15: Skupina procesov trženje	64
Slika 16: Faze prodajnega procesa	69
Slika 17: Primer faz procesa trženja	69
Slika 18: Proces prodaje telekomunikacijskih storitev	77
Slika 19: Prodaja storitev, funkcijsko drevo predprodajnih aktivnosti	78
Slika 20: Prodaja storitev, funkcijsko drevo prodajnih aktivnosti.....	79
Slika 21: Prodaja storitev, funkcijsko drevo realizacije	80
Slika 22: Prodaja storitev, funkcijsko drevo poprodajnih aktivnosti.....	81
Slika 23: Prodaja storitev, funkcijsko drevo »ažuriranje podatkov«.....	82
Slika 24: Osnovni potek procesa prodaje	83
Slika 25: Proces realizacije storitve.....	84

Kazalo tabel

Tabela 1: Tržne poti.....	70
Tabela 2: Osnovni skupni podatki	72
Tabela 3: Osnovni podatki rezidenčnega uporabnika.....	73
Tabela 4: Osnovni podatki poslovnega uporabnika:	73
Tabela 5: Razširjeni skupni podatki	74
Tabela 6: Razširjen nabor podatkov za rezidenčnega uporabnika	74
Tabela 7: Razširjen nabor podatkov za poslovnega uporabnika	74
Tabela 8: Podatki za ugotavljanje kakovosti stranke.....	74
Tabela 9: Aktivnosti	75
Tabela 10: Tabela storitev in opreme	75
Tabela 11: Vrste gradnikov eEPC za modeliranje procesov	77

Kazalo grafov

Graf št. 1: IT pomaga pri povečanju konkurenčnosti podjetja?	45
--	----

1 UVOD

Za današnje poslovno okolje so značilne hitre in nenehne spremembe, ostra konkurenca in hiter tehnološki razvoj ter vse bolj nepredvidljive in zahtevnejše stranke.

Dobro poznavanje dogajanja na obstoječih in potencialnih trgih ter spremljanje poslovnih partnerjev, konkurence in potencialnih strank oz. uporabnikov izdelkov ali storitev je nujno za uspešno poslovanje podjetja. Ponudniki storitev potrebujejo kvalitetne informacije tako o konkurenci, kot tudi o željah, potrebah in zahtevah potencialnih strank oz. uporabnikov izdelkov ali storitev.

Trg postaja vse bolj konkurenčen in sposobnost hitrega in pravilnega reagiranja na tržne razmere je velikega pomena za poslovne organizacije. Hitro prilagajanje spremembam v okolju ter s tem pridobivanje konkurenčne prednosti pred drugimi zahteva novo organizacijo poslovanja. Prav informacijska tehnologija ima odločilno vlogo pri postavljanju njenih temeljev. Celovito ravnanje odnosov s strankami je eno najhitreje rastočih področij informacijske tehnologije in predstavlja ustvarjanje zadovoljstva strank.

V magistrskem delu so zajeta teoretična spoznanja in praktične izkušnje na področju trženja storitev, ravnanja odnosov s strankami ter informacijske podpore trženju oziroma prodaji storitev. Poleg izdelane zasnove informacijskega sistema za podporo trženju oziroma prodaji telekomunikacijskih storitev so zajete tudi naloge in cilji prodajnega osebja na področju trženja oziroma prodaje telekomunikacijskih storitev.

1.1 OPREDELITEV PROBLEMA, NAMEN IN CILJ DELA

V magistrskem delu je poudarek na informacijski podpori trženju storitev in ravnanju odnosov s strankami, oz. podpori prodajnikom v procesu trženja, s poudarkom na fiksnih telekomunikacijskih storitvah.

Telekomunikacijska podjetja morajo zaradi sprememb zakonodaje, razvoja tehnologij, predvsem brezžičnih tehnologij in vse večje konkurence na trgu telekomunikacijskih storitev vse večjo pozornost usmerjati k strankam in razvoju storitev. Zniževanje marž in s tem posledično nižanje cen telekomunikacijskih storitev, telekomunikacijska podjetja sili k iskanju različnih rešitev s katerimi bi pridobili nove in zadržali obstoječe stranke. Nove tehnologije in novi načini pristopa k strankam podjetjem omogočajo, da se osredotočijo na stranke in razvijajo ustrezne storitve. Podjetja želijo čim bolje poznati želje in potrebe svojih obstoječih in tudi potencialnih novih strank. Želijo zadovoljiti njihove želje, zahteve in potrebe. V ta namen potrebujejo ustrezno informacijsko podporo in ustrezno podatkovno bazo svojih strank.

Popoln pregled nad stranko zahteva spremljanje njenih naročil, statusa izvedbe, plačil, odzivov na reklamo, klice v organizacijo, reklamacije, obiskov spletne trgovine, spremljanje zadovoljstva s storitvijo itd. Za zagotovitev vseh teh pregledov je nujno potrebna informacijska podpora tudi na nivoju trženja ali nivoju prodajnih inženirjev, saj so le-ti največ v kontaktu s stranko.

Revolucija, ki trenutno poteka na področju informatike, in uporaba informacijske tehnologije v medijih sta obrnili svet trženja na glavo (Postma, 2001, str. 11).

Živimo v času, v katerem smo priča nenehnim in hitrim spremembam tako v samem podjetju kot tudi v okolju, v katerem se podjetje nahaja. Te spremembe so vse bolj nepredvidljive. Po drugi strani pa dinamika sprememb okolja dviguje raven potreb po konkurenčnosti podjetja in tudi pospešitvi pretokov podatkov ter informacij znotraj podjetja in z njegovim okoljem. Vse izrazitejša konkurenčnost okolja, zmogljivejša informacijska tehnologija in nova znanja kadrov postavljajo pred podjetja zahtevo po več in kakovostnejših podatkih ter ustreznijem upravljanju s temi podatki (Kovačič, 1998, str. 35).

Sodobna informacijska tehnologija mora združevati in povezovati potrebe prodaje, trženja in podpore strankam. Povezovalac vseh treh področij je skupna baza podatkov in informacij (Šegel, 2003, str 19).

Sodobno podjetje, ki želi uspešno poslovati, mora ravnati tako, da zadovolji stranko in hkrati ustvarja dobiček. Podjetje mora biti na pravem mestu ob pravem času s pravim proizvodom. Podjetje mora slediti svoji stranki skozi celoten prodajni cikel od potencialne stranke do kupca, plačnika, uporabnika izdelka oziroma storitve in do dolgoročnega partnerstva (Midden, 2001, str. 3).

V ravnanju odnosov s strankami (CRM – ang. Customer Relationship Management) so zajete potrebe prodaje, trženja in podpore strankam. Z njegovim uvajanjem lahko podjetje sistematično pristopi k pridobivanju novih strank.. Prav tako zadrži tržni delež na trgih ali ga celo poveča. Informacijska podpora CRM rešitve vključuje: celovito zajemanje, shranjevanje in analiziranje podatkov o strankah ter distribucijo rezultatov različnim uporabnikom informacijske podpore in uporabo le-teh pri različnih oblikah trženja.

Namen magistrskega dela je prikaz pomembnosti informacijske podpore pri trženju storitev, v celotnem ciklu, od predprodajnega, prodajnega do poprodajnega dela, ter ugotoviti glavne naloge in cilje prodajnega osebja za trženje oziroma prodajo telekomunikacijskih storitev. Uporaba informacijske podpore pri trženju oziroma prodaji storitev je lahko potencialna konkurenčna prednost podjetja. Prav tako olajša delo

prodajnega osebja, kar lahko neposredno vpliva tudi na učinkovitost njihovega dela. Pri tem so združena teoretična znanja strokovnjakov in izkušnje pri vsakodnevnem delu.

Cilj magistrskega dela je s preučevanjem področja izdelati zasnovo informacijskega sistema za podporo trženju storitev, s poudarkom na trženju oziroma prodaji fiksnih telekomunikacijskih storitev. Poleg tega bodo podani tudi glavni cilji in naloge prodajnega osebja na področju trženja oziroma prodaje telekomunikacijskih storitev. Cilj magistrskega dela bo dosežen na osnovi sekundarnih virov in lastnih izkušenj pri vsakodnevnem delu. Uporaba dobre informacijske podpore lahko pripomore k konkurenčni prednosti podjetja in olajša delo prodajnega osebja pri trženju oziroma prodaji storitev.

Zasnova izdelane informacijske podpore zajema oblikovanje podatkovne baze (podatki o strankah, zajem podatkov, priprava nabora podatkov s pripadajočimi tabelami), diagrame procesov in funkcijska drevesa. Diagramih procesov prodaje zajemajo: predprodajne aktivnosti, prodajne aktivnosti, prodajo, poprodajne aktivnosti in ažuriranje podatkov.

1.2 METODE PREUČEVANJA IN ZASNOVE DELA

Pri pisanju magistrskega dela je uporabljena predvsem metoda proučevanja strokovne literature iz virov domačih in tujih avtorjev. Proučevanje te literature nam daje najnovejša teoretična izhodišča obravnavane problematike. V magistrskem delu so upoštevane tudi izkušnje pri vsakdanjem delu na svojem delovnem mestu in izkušnje na tem področju v drugih podjetjih. Uporabljena so poročila, članki in podatki teh podjetij glede obravnavane tematike v magistrskem delu.

Magistrsko delo je razdeljeno na pet poglavij, uvod ter sklep. V prvem delu so opredeljeni: pojem trženja, prodajni inženiring in oblike trženja. Trženje ni samo prodajna dejavnost, temveč gre za mnogo širši pojem, ki zajema tudi logistiko, tržno informiranje, analizo trga in pospeševanje prodaje. Vse te aktivnosti so v precejšni meri zajete v ravnanju odnosov s strankami. Ta del je opredeljen v naslednjem poglavju. CRM je predvsem integrirano informacijsko okolje. Spremljati mora celoten proces od trženjskih aktivnosti, prodaje in opravljene storitve. V naslednjih dveh poglavjih sta zajeti informacijska podpora in informacijska podpora pri trženju telekomunikacijskih storitev.

V šestem poglavju je podan predlog informacijske podpore pri trženju oziroma prodaji telekomunikacijskih storitev, napravljen na osnovi teoretičnih spoznanj v prejšnjih poglavjih. Prav tako so definirane naloge in cilji prodajnih inženirjev oziroma prodajnega osebja na področju trženja (prodaje) telekomunikacijskih storitev.

V sklepnem poglavju so podane ugotovitve in zaključki magistrskega dela.

2 TRŽENJE

Beseda trženje je enostaven prevod angleške besede marketing. Najbolj posplošeno pojmuje kot trženje vse poslovne dejavnosti podjetja, ki so povezane s potjo izdelkov in storitev od proizvajalcev do končnih strank. Te dejavnosti so predvsem nabavljanje, skladiščenje in prodajanje (Potočnik, 2000, str. 46).

Takšno pojmovanje trženja bi bilo preenostavno in bi lahko zavedlo k razmišljanju, da gre le za komercialno dejavnost, ki jo spremljajo še nekatere dodatne aktivnosti, kot so: logistika, tržno informiranje in pospeševanje prodaje.

Področje trženja moramo opredeliti mnogo širše. Obsega predvsem:

- raziskovanje trga,
- tržno načrtovanje,
- pripravo trženjskih aktivnosti,
- izvajanje trženjskih aktivnosti,
- spremljanje uspešnosti trženjskih aktivnosti,
- neposredno prodajanje,
- kontrolo navedenih področij.

To pomeni, da trženje vsebuje številne med seboj povezane dejavnosti, ki omogočajo, da do prodaje sploh pride, zato postajajo te dejavnosti čedalje pomembnejše in »usodne« za poslovno uspešnost podjetja (Potočnik, 2000, str. 47).

Trženjski koncept je nastal v sredini 50. let 20. stoletja in je bil izziv za predhodne koncepte. Namesto osredotočenosti na izdelek, to je filozofija »naredi in prodaj«, se preusmerimo na stranke, to je filozofija »zaznaj in odzovi se«. Namesto »lova« je trženje »vrtnarjenje«. Ni naloga poiskati prave stranke za svoje izdelke, ampak prave izdelke za svoje stranke (Kotler, 2004, str. 19).

2.1 SPREMENLJIVKE TRŽENJSKEGA SPLETA STORITEV

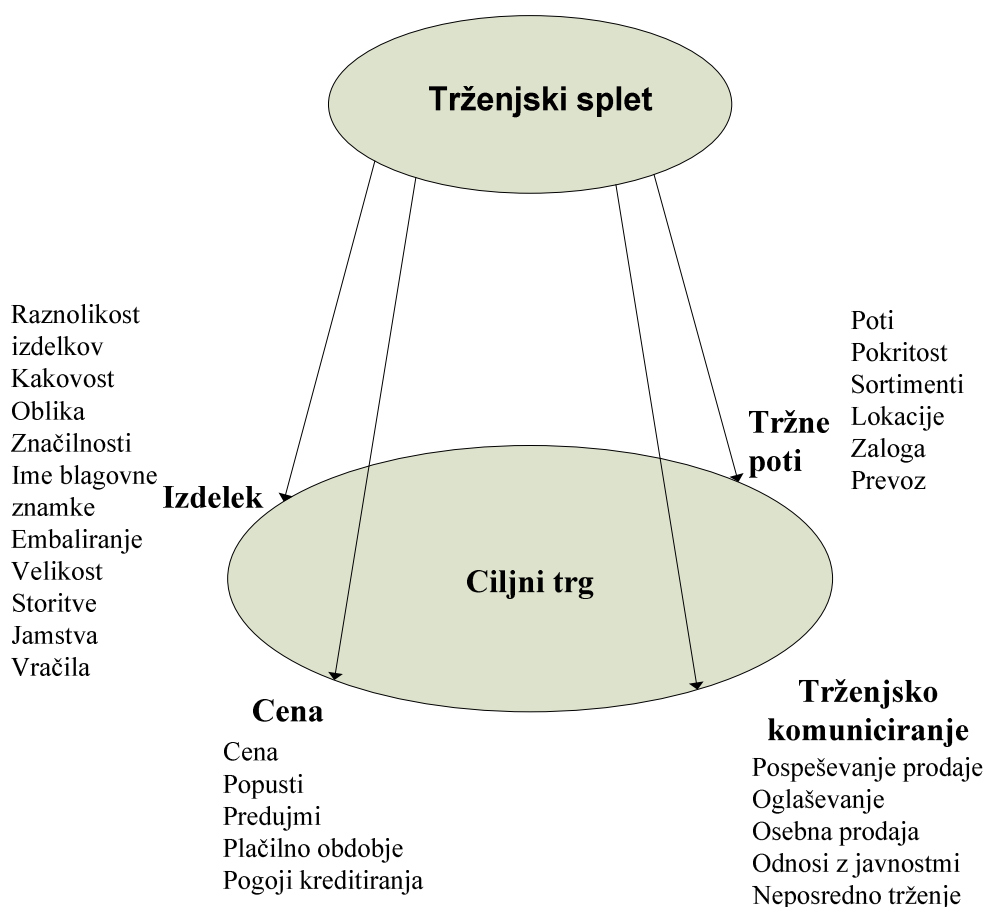
Izbiranje in preučevanje ciljnega trga sta podlagi za oblikovanje trženjskega spleta, ki ga sestavljajo izdelek, cena, tržna pot in tržno komuniciranje. Tem sestavinam pravimo spremenljivke trženjskega spleta, kjer lahko podjetje spreminja obseg in količino vsake sestavine po potrebi ciljnega trga (Potočnik, 2002, str. 53).

Trženjsko strategijo je potrebno preoblikovati v trženjske programe s pomočjo osnovnih odločitev o trženjskih izdatkih, trženjskem spletu in razporeditvi trženjskih naporov (Kotler, 1998, str. 98)

Enotno ravnanje s storitvami pomeni koordinirano načrtovanje in izvrševanje trženjskih in finančnih dejavnikov, vključujoč faktorje človeške iznajdljivosti, kar je bistvenega pomena za uspeh storitvenega podjetja.

Ponudniki se pri razvijanju posameznih trženjskih strategij izdelkov navadno opirajo na štiri osnovne strateške elemente: izdelek, ceno, prostor (ali tržne poti) in tržno komuniciranje. Omenjene štiri kategorije se pogosto interpretirajo kot »4P-ji« (4 elementi) in so prikazani na sliki 1.

Slika 1: Elementi trženjskega spleta



Vir: Kotler, 2004, str. 16

Vendar pa določeni pogledi, kot so vključevanje stranke v produkcijo in časovni dejavniki, zahtevajo integracijo dodatnih strateških elementov.

Ravnanje s storitvami vključuje 8 komponent trženjskega spleta:

1. Izdelek oziroma storitev (ang. Product Elements): Izdelek je prva in najpomembnejša sestavina trženjskega spleta. Strategija izdelka zahteva odločitve o spletu izdelkov, skupinah izdelkov, blagovnih znamkah, embaliranju in etiketiranju.. (Kotler, 2004, str. 438).

Sestavine izdelka so pomembne za strateške trženjske odločitve, saj so neposredno povezane z zadovoljevanjem potreb in želja strank. Podjetje mora s trženjsko raziskavo ugotoviti, kaj odjemalci na ciljnem trgu sploh potrebujejo, in oblikovati izdelke in storitve tako, da bo izpolnilo njihova pričakovanja (Potočnik, 2002, str. 53).

Podjetja morajo stalno razvijati nove izdelke oziroma storitve, izboljševati, spreminjati in prilagajati obstoječe ter izločati tiste, ki ne zadovoljujejo več potreb strank ali niso več donosni.

Za storitev je najpomembnejša kakovost, zato se mora podjetje truditi, da vedno doseže ali celo preseže pričakovanja ciljnih strank. (Lovelock, 2002, str. 13 – 14).

2. Cena (ang. Price): Je pomembna sestavina trženjske strategije, saj povezuje vrednost, ki jo stranka dobi (izdelek), in vrednost, ki jo prejme podjetje (prihodek). Ceno je najlažje in najhitreje spremeniti med vsemi sestavinami trženjskega spleta. Cena je najpomembnejše konkurenčno orožje, ki lahko v izjemnih primerih pripelje do cenovnih vojn. Pogosto ustvarja cena tudi cenovno podobo o izdelku, zlasti kakovosti, kar je pogoj za ustvarjanje blagovne znamke (Potočnik, 2002, str. 54).

Kljub čedalje večji vlogi necenovnih dejavnikov v sodobnem trženju ostaja cena kritična sestavina trženjskega spleta. Cena je edina sestavina trženjskega spleta, ki ustvarja prihodek, druge sestavine povzročajo stroške (Kotler, 2004, str. 499).

Določanje cen je kritična sestavina trženjskega načrta v vsakem podjetju, ker neposredno vpliva na cilje v zvezi s prihodki in dobičkom podjetja. Da bi učinkovito oblikovali in izvajali cenovne strategije, morajo tržniki upoštevati stroške in zaznave pri strankah ter odzive konkurentov – predvsem če gre za visoko konkurenčne trge (Kotler, 2004, str. 501).

3. Tržno komuniciranje (ang. Promotion and Education): Je pomembno v tržnem spletu zato, ker olajšuje menjavo z informiranjem strank o podjetju in njegovih izdelkih. Spremenljivka tržnega komuniciranja obsega oglaševanje, pospeševanje prodaje, osebno prodajo in stike z javnostmi. Tržno komuniciranje zagotavlja večje zavedanje strank o podjetjih, izdelkih oziroma storitvah in blagovnih znamkah, vpliva pa tudi na podobo o podjetju v očeh ljudi (Potočnik, 2002, str. 54).

Vsak tržni program je brez učinkovitega komunikacijskega programa neuspešen. Ta komponenta ima 3 vloge:

- zagotoviti strankam potrebne informacije,
- prepričati ciljne stranke v vrednost določenega izdelka oziroma storitve,
- vzpodbuditi stranke, da v določenem času sprejmejo odločitev (Lovelock, 2002, str. 14).

V storitvenih podjetjih je komunikacija s strankami, posebej z novimi, naravnana v smeri obveščanja in izobraževanja strank. Zajema informacije o prednosti podpore strankam ter kje in kako jo najti. Komunikacija lahko poteka preko posameznika (zaposleni v podjetju) ali preko medijev, kot so: TV, radio, časopis, revije, brošure, letaki in internetne strani (Lovelock, 2002, str. 14).

4. Tržne poti, prostor (ang. Place): Je komponenta trženjskega spleta, ki se nanaša na razpoložljivost storitve ali izdelkov v želeni količini ob pravem času (Potočnik, 2002, str. 54).

Ponudba in distribucija storitev strankam zahteva odločitve glede na prostor in čas dostave in lahko vsebuje fizične ali elektronske tržne poti (ali oboje), odvisno od narave predvidene storitve. Podjetja lahko stranki storitev dostavijo neposredno ali s pomočjo posrednikov. Hitrost in udobnost sta dva pomembna faktorja v strategiji ponudbe storitev (Lovelock, 2002, str. 14).

Večina podjetij ne prodaja svojih izdelkov neposredno končnim porabnikom. Med podjetji in končnimi porabniki je ena ali več tržnih poti, vrsta trženjskih posrednikov, ki opravljajo različne funkcije. Odločitve o tržnih poteh so med najpomembnejšimi odločitvami, ki jih mora sprejeti management (Kotler, 2004, str. 530).

Tržne poti niso le nepogrešljiva sestavina trženja, temveč tudi najpomembnejša vez med podjetjem in njegovim okoljem. Prek njih pritekajo v podjetje tehnološke, poslovne in druge informacije, ki so bistvene za uspešnost; prek tržnih poti se organizacija razvijno, tehnološko in še kako povezuje s svojimi odjemalci in s svojimi dobavitelji (Možina et al, 1994, str. 798).

5. Proces (ang. Process): Komponenta trženjskega spleta, v kateri je zajet proces izvajanja storitve. Ustvarjanje in približevanje storitev strankam zahteva izvedbo le-te v določenem zaporedju izvajanja posameznih delov procesa. Nedefinirani ali slabo definirani procesi (počasnost ali birokratske ovire) lahko stranko odvrnejo od uporabe storitve (Lovelock, 2002, str. 14).

Proces zajema niz vzporednih in zaporednih aktivnosti, ki jih moramo opraviti, da bi uspešno izvedli storitev (Potočnik, 2002, str. 426).

Trženjski proces se začne, preden izdelek obstaja, in se nadaljuje, medtem ko podjetje izdelek razvija in traja še potem, ko ga da na voljo strankam (Kotler, 2004, str. 112).

6. Produktivnost in kakovost (ang. Productivity and Quality): Elementa produktivnosti in kakovosti se pogosto obravnavata ločeno. Storitveno podjetje si ne more privoščiti, da bi izločilo katerega od omenjenih elementov. Izboljšana produktivnost je ključnega pomena za zniževanje stroškov, vendar se je potrebno izogibati neustreznim zniževanjem stroškov, na račun zniževanja kakovosti storitev. Kakovost storitev je bistvenega pomena za diferenciacijo storitev in za izgradnjo lojalnega odnosa s stranko (Lovelock, 2002, str. 14).

Kakovost je skupek lastnosti in značilnosti izdelka ali storitve, ki vplivajo na njegovo/njeno zmožnost zadovoljitve izraženih ali drugače očitnih potreb. Danes podjetja nimajo druge možnosti za preživetje in uspešnost, kot da uvedejo celovito obvladovanje kakovosti. kakovost je ključ do ustvarjanja vrednosti in zadovoljstva kupcev (Kotler, 2004, str. 85).

Podjetja se morajo izogibati pretiranemu prizadevanju za večjo produktivnost, kar lahko poslabša zaznano kakovost. Nekatere metode vodijo k pretirani standardizaciji, ki stranke prikrajša za njim prilagojeno storitev (Kotler, 2004, str. 462).

7. Ljudje (ang. People): Podjetja, ki se ukvarjajo s storitvenimi dejavnostmi, se vse bolj zavedajo te prvine trženjskega spleta, to so ljudje. Zaposleni v storitvenih dejavnostih so v nenehnem stiku s strankami in lahko ustvarijo dober ali slab vtis (Kotler, 1998, str. 480).

Zaposleni v storitvenem podjetju lahko močno vplivajo na strankino dožemanje kakovosti storitve. Uspešna storitvena podjetja posvečajo veliko pozornosti izobraževanju in motivaciji svojih zaposlenih, zlasti (toda ne izključno) tistih, ki so v neposrednem stiku s strankami (Lovelock, 2002, str. 14).

8. Fizično okolje (ang. Physical Evidence): Vključuje videz, opremo in vzdušje v objektih, oglaševalski material, obleko, čekovne kartice, zavarovalne police itd., torej fizične dokaze izvedbe storitve (Potočnik, 2002, str. 425).

Izgled stavbe, okolice, notranje opreme, napisi, tiskovine in ostali vidni elementi dajejo otipljiv dokaz o stilu in kakovosti storitvenega podjetja. Storitvena podjetja morajo ravnati s fizičnimi prikazi zelo previdno, ker imajo lahko le-ti globok vpliv na strankin vtis o podjetju. V storitvenem sektorju je oglaševanje pogosto orodje za ustvarjanje pomembnih vizualnih simbolov (dežnik v zavarovalništvu predstavlja zaščito, trdnjava varnost) (Lovelock, 2002, str. 15).

2.2 TRŽENJE STORITEV

Trženjsko razmišljanje se je najprej razvilo v povezavi s prodajo izdelkov. Vendar so najpomembnejši »mega« trendi razvoja gospodarstva zadnjih trideset let povezani z izredno rastjo obsega vrst storitev. Tudi tradicionalno proizvodna podjetja vključujejo v svojo

ponudbo čedalje več storitev. Ponudba se giblje od čistega izdelka na eni strani do ponudbe čiste storitve na drugi strani. Posledica tega je, da morajo podjetja sprejeti trženjsko razmišljanje tudi za storitve in razviti podobne trženjske aktivnosti kot za izdelke. Trženje storitev je težje kot trženje izdelkov. Značilnost izdelkov je, da jih lahko zaznamo s svojimi čutili, pri storitvah pa to ni mogoče. Porabniki storitev so pogosto aktivno vključeni v oblikovanje in izvedbo storitve, zato postaja trženje storitev interaktivni proces med izvajalcem in stranko, ki zahteva oblikovanje trženja na podlagi medsebojnih odnosov (relationship marketing). Storitvena podjetja morajo najti načine, kako narediti tisto, kar je neotipljivo (storitev), otipljivo (dokazi storitve) in kako povečati produktivnost izvajalcev storitve, ki so neločljivo povezani z njo. Če želijo storitvena podjetja na trgu uspeti, morajo ponuditi visoko kakovost storitev in se na ta način diferencirati do strank (Potočnik, 2000, str. 46).

2.2.1 Opredelitev storitve

Storitev je vsako dejanje ali delovanje, ki ga nekdo lahko ponudi drugemu, je neopredmeteno ter ne pomeni lastništva nečesa. Njena izvedba je lahko povezana s fizičnimi izdelki ali pa tudi ne (Kotler, 2004, str. 444).

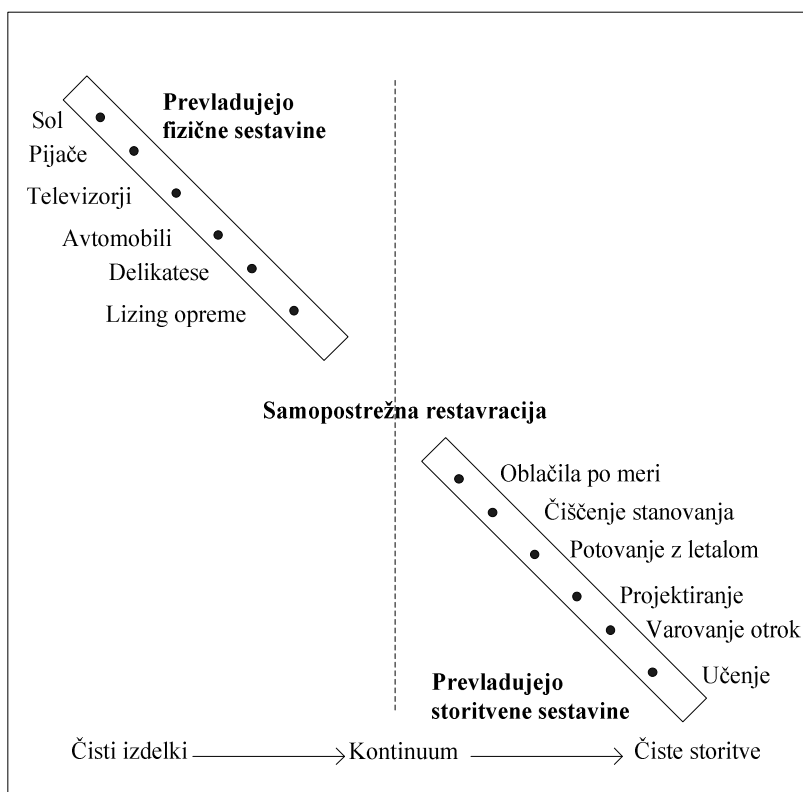
Storitev je neotipljiva in nematerialna; je minljiva in obstaja le med izvajanjem, nemogoče jo je skladiščiti; neuporabljena nima vrednosti. Storitev lahko vrednotimo le kasneje, po izkušnjah; kakovosti storitve ni mogoče oceniti vnaprej, vsaj neposredno ne (Možina et al, 1994, str. 780).

Storitev lahko opredelimo kot posebno dejanje ali delovanje, ki ga izvajalec storitve ponudi stranki. Proizvodno podjetje vključi v svojo ponudbo izdelkov običajno tudi storitve, ki so lahko manjši ali večji del celotne ponudbe. Ponudba podjetja se giblje od samega izdelka na eni strani do čiste storitve na drugi. Glede na to, koliko storitev je vključenih v ponudbo, razlikujemo pet vrst ponudbe (Potočnik, 2000, str. 18):

- samo izdelek, ki ga ne spremlja storitev,
- izdelek s spremljajočimi storitvami, ki naredijo izdelek bolj privlačen za stranko,
- v ponudbi sta izdelek in storitev zastopana z enakim deležem,
- osnova je storitev, ki jo spremljajo manj pomembni izdelki,
- ponudba obsega samo storitev (na primer varovanje otrok, psihoterapija).

Slika 2 nam prikazuje razliko in povezavo med izdelki in storitvami.

Slika 2: Povezovalna lestvica izdelkov in storitev



Vir: Potočnik, 2000, str. 19

Storitev je vsako dejanje, ki ga nekdo lahko ponudi drugemu, in je neopredmeteno, ter ne pomeni lastništva nečesa. Lahko je ali pa tudi ne vezana na fizični izdelek (Kotler, 2004, str. 466).

Za storitve so značilne štiri lastnosti:

- *Neopredmetenost*, storitve so neotipljive, jih ne moremo videti ali okusiti.
- *Neločljivost*, pomeni, da se storitve praviloma naredijo in porabijo istočasno. To pa ne velja za fizično blago, ki ga distribuirajo in se porabi kasneje.
- *Spremenljivost*, storitve se spreminjajo, saj so odvisne od tega, kdo, kje in kdaj jih izvaja.
- *Minljivost*, storitve ne moremo hraniti. Minljivost storitev ni problem, kadar je povpraševanje po storitvah konstantno, saj lahko vnaprej planiramo delovne vire. V primeru nihanja povpraševanja po določenih storitvah, imajo storitvena podjetja težave.

Storitve so lahko tudi dodana vrednost v obliki strokovnih nasvetov, individualna obravnava strank, popolnoma prilagojena storitev potrebam stranke ter druge koristi, ki presegajo osnovna pričakovanja stranke.

2.3 OBLIKE NEPOSREDNEGA TRŽENJA

Neposredno trženje pomeni uporabo neposrednih poti za doseg uporabnika in dostavo izdelkov in storitev porabniku brez uporabe posrednikov. Neposredno trženje je eden najhitreje rastočih načinov za oskrbo strank (Kotler, 2004, str. 620).

Z razvojem sodobnih informacijskih tehnologij se povečuje delež neposrednega trženja. Neposredno trženje se je pojavilo z osebnimi naslovljenimi pošiljkami in katalogi za naročanje po pošti. Pri neposrednem trženju je poudarek na merljivosti odziva strank, ki ponavadi predstavlja naročilo stranke in seveda na dolgoročnih odnosih s strankami. Prodajalci na takšen način pridobijo osnovne podatke o strankah, katere vnesejo v bazo podatkov o strankah. V bazi podatkov so poleg splošnih podatkov o strankah (ime, naslov) tudi podatki o značilnostih posamezne stranke (tip kupljenega izdelka oz. storitve). Vsi ti podatki se uporabijo za izgradnjo dolgoročnejšega odnosa s strankami.

Oblike neposrednega trženja so naslednje: prodajni obiski (osebna prodaja), trženje po pošti, kataloško trženje, trženje po telefonu, TV in drugi mediji, elektronsko trženje ter informacijske točke.

2.3.1 Prodajni obiski

So zlasti pomembni pri prodaji izdelkov in storitev, kjer se potencialna stranka ne odloči takoj za nakup, oz. je odločitev za nakup odvisna od večjega števila ljudi. Je najstarejša oblika neposrednega trženja. Prednost prodajnih obiskov je v tem, da prodajalec takoj pridobi povratno informacijo, vidi strankino reakcijo na predstavitev in lahko na podlagi teh povratnih informacij prilagodi svoje prodajne obiske in predstavitve naslednjim strankam, vse z namenom čim večjega uspeha v prodaji.

2.3.2 Trženje po pošti

V tem primeru trženja pošljemo ponudbo, obvestilo ali kaj drugega osebi ali podjetju na določen naslov. Uporabljajo se selektivni sezname potencialnih odjemalcev storitev ali kupcev izdelkov. Osebno naslavljanje pošiljk dopušča visoko stopnjo selektivnosti ciljnega trga, je osebno in omogoča merjenje odziva.

2.3.3 Kataloško trženje

Pri kataloškem trženju je uspeh tega načina trženja predvsem odvisen od kvalitetnih seznamov z naslovi odjemalcev izdelkov ali storitev podjetja. Podjetje mora imeti ne samo kvalitetne seznime potencialnih strank, ampak mora imeti tudi dober nadzor nad zalogami, ponujati mora kakovostne izdelke ali storitve. Pri odjemalcih si podjetje mora ustvariti podobo zanesljivega partnerja in vtis, da vse dela v korist stranke.

2.3.4 Trženje po telefonu

Za trženje po telefonu se pogosto uporablja tudi izraz telemarketing. Učinkovitost trženja po telefonu je predvsem odvisna od izbora osebja (operaterjev), ki izvaja trženje po telefonu, od njihovega izobraževanja, motivacije za delo, dobre informacijske in telekomunikacijske podpore.

Pri trženju po telefonu ločimo pasivno trženje po telefonu in aktivno trženje po telefonu.

Pri pasivnem trženju po telefonu je pobuda za telefonski klic na strani potencialne stranke oziroma potencialnega uporabnika storitve. Stranka je opravila klic na podlagi predhodnih aktivnosti opravljenih s strani podjetja (objavljene telefonske številke, reklamni material,...). Pri tem se je potrebno zavedati, da kdor kliče ima zagotovo vzrok za to. Drugače povedano, ima potrebo ali željo po določenih izdelkih ali storitvah (Poznič, 1998, str. 36).

Pasivno trženje po telefonu ne pomeni samo klic v klicni center¹, ampak je potrebno tudi sodelovanje med ostalimi oddelki. Pomembno je, da je klicni center ustrezno opremljen, kar pomeni ustrezna informacijska podpora, zadostno število telefonskih linij in ustrezna izurjenost in motiviranost zaposlenih, ki sprejemajo klice.

Aktivno trženje po telefonu je agresivnejše. Pobudnik klicev je podjetje katero tudi vzpostavi prve stike s potencialnimi strankami (Poznič, 1998, str. 37).

Tudi za ta način neposrednega trženja velja enako kot pri pasivnem trženju, da mora biti klicni center ustrezno tehnološko opremljen. Običajno v podjetjih izvaja pasivno in aktivno trženje isto osebje klicnih centrov. Aktivno trženje se lahko izvaja samostojno ali v kombinaciji z drugimi oblikami trženja, npr. z direktno pošto, elektronsko pošto ali z prodajnimi obiski.

2.3.5 TV in drugi mediji

Sestavljajo trije načini trženja izdelkov neposrednim strankam. Prvi je neposredno odzivno oglaševanje, kjer podjetje svoj proizvod predstavi v kratkem televizijskem spotu ter gledalcem ponudi tudi brezplačno telefonsko številko za naročanje. Drugi pristop trženja po televiziji so domači kanali za nakupovanje, kjer so kanali namenjeni prodaji izdelkov in storitev. Televizijski oglasi so tu daljši in ponavadi trajajo 15 do 30 minut. Tretji pristop je videotekst, pri katerem je porabnikov TV aparat s kablom ali telefonskim priključkom povezan s prodajalčevo računalniško bazo podatkov in tako lahko preko sistema naroči želene izdelke pri prodajalcu (URL: <http://www.nasvet.com/doc/internet.php>).

2.3.6 Elektronsko trženje

V tem primeru trženja običajno govorimo o trženju z elektronsko pošto in trženju preko svetovnega spleta. Elektronska pošta je najpogostejše uporabljena storitev interneta. Najpomembnejša prednost te storitve je njena hitrost in enostavnost uporabe.

Danes smo priča premikom, ki podjetja preusmerjajo iz trženja izdelkov v ravnanje odnosov s strankami. Dobri odnosi s strankami so izjemno pomembni, novi mediji in neposredna komunikacija prek spleta pa dajejo tem odnosom poseben pomen. Pridobitev novih strank zahteva veliko več naporov kot vzdrževanje dobrih odnosov z obstoječimi strankami, zato je dobra predstavitev izdelkov in storitev, zlasti novih in izpopolnjenih, ključnega pomena za podjetje. Možnosti, ki jih ponuja splet, so prav idealne za vzdrževanje dobrih odnosov s strankami, dobro predstavitev izdelkov in neomejeno možnost komunikacije (Jerman, 2001, str. 66).

Na internetu lahko izvajamo več oblik trženja ali oglaševanja: spletne strani, elektronsko pošto, z reklamnimi oglasi (bannerji) in z indeksiranjem lastnih strani za znane avtomatske iskalnike svetovnega spleta. Najbolj razširjena oblika oglaševanja ali trženja poteka preko elektronske pošte. Pošiljanje elektronske pošte je poceni, lahko vsebuje slike, grafiko in naslov spletne strani, na kateri si želi podjetje obiskovalce. Pri tem načinu trženja je potrebno tudi upoštevati zasebnost prejemnikov elektronske pošte, ker vsi lastniki elektronskega naslova ne želijo prejemati neželene pošte v svoj elektronski nabiralnik. Kljub temu, da so podjetja ugotovila, da stranke niso zadovoljne s takšnim načinom oglaševanja oz. ponujanja izdelkov in storitev, je takšen način trženja oz. oglaševanja dokaj pogost.

2.3.7 Informacijske točke

So prav tako pomemben del neposrednega trženja. Podjetja se za postavitev teh informacijskih točk odločajo na lokacijah z veliko frekvenco ljudi. To so običajno veliki trgovski centri, letališča, postajališča. Podjetja imajo na teh lokacijah bodisi svoje prodajno osebje ali pa enostavno namestijo tako imenovane aparate za naročanje. Stranka v teh primerih enostavno vtipka želeni izdelek in potrebne podatke in ga kasneje prejme na dom.

Za vse opisane poti neposrednega trženja je skupno to, da se uporabljajo za pridobivanje naročil neposredno od ciljne skupine odjemalcev in možnih strank. Z neposrednim trženjem se podjetje prilagaja potencialnim strankam, upošteva specifičnost posameznih ciljnih skupin strank in ne poteka na očeh konkurence. Sporočilo je zaradi tega lahko osebno in prilagojeno stranki.

¹ Klicni center (kontaktni center): podjetja, ki izvajajo trženje po telefonu imajo običajno posebne oddelke, ki se ukvarjajo samo z neposrednim telefonskim trženjem. Nekatera podjetja najemajo za to specializirana druga podjetja, katerih osnovna dejavnost je trženje po telefonu.

2.4 BAZE PODATKOV

Pomembno je, da poznamo stranko. Da se to lahko zgodi, mora podjetje zbirati informacije o stranki, jih shranjevati v podatkovno bazo ter izvajati trženje, ki temelji na bazi podatkov o strankah. Baza podatkov o strankah je urejena zbirka obsežnih podatkov o posameznih strankah ali potencialnih strankah, ki je ažurna, dostopna in uporabna za take trženjske namene, kot so iskanje priložnosti, presoja priložnosti, prodaja izdelkov in storitev ali negovanje odnosov s strankami. Trženje, ki temelji na bazi podatkov o strankah, je postopek grajenja, vzdrževanja in uporabe baz podatkov o strankah in drugih baz podatkov (o izdelkih, dobaviteljih, posrednikih) v namen komuniciranja, menjave in graditev odnosov (Kotler, 2004, str. 53).

Baza podatkov je zbirka (množica) medsebojno povezanih operativnih podatkov, ki so shranjeni v računalnikovem pomnilniku brez nepotrebnega podvajanja na način, ki omogoča njihovo uporabo različnim strankam z različnimi potrebami glede uporabe. Podatki so shranjeni tako, da so neodvisni od programov, ki jih uporabljajo (Grad in Jaklič, 1996, str.1).

V obdobju vse večje konkurence med podjetji so vse bolj ključnega pomena baze podatkov. Uporabljamo jih pri uvajanju novih storitev ali izdelkov na trg, prav tako pa jih uporabljamo pri tržnih oziroma prodajnih akcijah, pri izvajanju direktnega trženja, pri iskanju dobaviteljev in pridobivanju novih strank oziroma zadržanju obstoječih strank. S pomočjo baz podatkov si pomagamo tudi pri preverjanju konkurence in raziskavah trga.

Baza podatkov o strankah je urejena zbirka obsežnih podatkov o posameznih strankah ali mogočih strankah, ki je sveža, dostopna in uporabna za take trženjske namene, kot so iskanje priložnosti, presoja priložnosti, prodaja izdelkov in storitev ali negovanje odnosov s strankami. Trženje, ki temelji na bazi podatkov o strankah, je postopek grajenja, vzdrževanja in uporabe baz podatkov o strankah in drugih baz podatkov (o izdelkih, dobaviteljih, posrednikih) v namen komuniciranja, menjave in graditve odnosov (Kotler, 2004, str. 53)

Posebej pomembne so baze podatkov na področju neposrednega trženja. Izgradnja podatkovne baze zahteva precej stroškov in časa, vendar se ob ustrezni uporabi investicija obrestuje. Pomembno je, da bazo podatkov o strankah neprestano dopolnjujemo. Kakovostna baza podatkov je predpogoj za vsako obliko neposrednega trženja in drugih trženjskih aktivnosti, kot je segmentacija strank, za podporo vseh prodajnih aktivnosti, za identifikacijo potencialnih strank itd.

Baza podatkov v podjetju nastaja na podlagi različnih virov, kot so: posredniki naslovov, razne razstave in kongresi, obiski podjetij, anketni podatki, poročila prodajnikov, statistični uradi, razni imeniki itd. Podjetja lahko gradijo podatkovne baze na podlagi notranjih ali

zunanjih seznamov. Notranji sezname se oblikujejo znotraj podjetja in vsebujejo obstoječe stranke, potencialne stranke, ki so povpraševali po izdelkih ali storitvah, in priporočene stranke. V primeru večje trženjske akcije z namenom pridobivanja novih strank ali ponujanja novega izdelka lahko podjetja najamejo ali kupijo seznane. V tem primeru govorimo o zunanjih seznamih. Zunanji sezname so običajno že segmentirani po posameznih značilnostih strank (geografska segmentacija, demografska, po poklicih itd).

Podjetja uporabljajo svoje baze podatkov na naslednje načine: za opredeljevanje možnih strank, odločitve v zvezi z dodelitvijo določene ponudbe posameznim strankam, za poglobljanje odjemalčeve zvestobe in za pripravo odjemalcev za ponovni nakup.

Opredeljevanje možnih strank: Mnoga podjetja pridobijo povratne informacije o prodaji svojih izdelkov ali storitev s tržnim komuniciranjem (kuponi za žrebanja, brezplačna telefonska številka). Na podlagi teh odzivov podjetja gradijo te vrste podatkovnih baz.

Odločitve v zvezi z dodelitvijo določene ponudbe posameznim strankam: Podjetja določijo kriterije, s pomočjo katerih določijo ciljne odjemalce za ponudbo. V obstoječih podatkovnih bazah potem podjetja poiščejo tiste skupine, ki ustrezajo, oziroma se najbolj približajo idealnemu. S spremljanjem odzivnosti ciljnih skupin strank lahko podjetja sčasoma popravijo svojo natančnost ciljanja določenih ciljnih skupin. Prav tako popravijo in razširijo svojo ponudbo za te ciljne skupine.

Poglobljanje odjemalčeve zvestobe: Podjetja hranijo v svojih bazah podatkov podatke o nakupnih navadah strank. Zanimanje pri strankah lahko vzbudijo podjetja tudi, če se spomnijo, kaj imajo radi, s kuponimi za popust na lojalnost in podobno.

Priprava odjemalcev za ponovni nakup: Urejena baza podatkov omogoči podjetju, da pripravi vabljivo ponudbo o dodatnih izdelkih, ki dopolnjujejo že osnovno ponudbo (npr. dodatna telefonska slušalka k že obstoječi opremi), ponudbo izboljšav in podobno. Prav tako lahko podjetja pošiljajo razne voščilnice (rojstni dan, obletnice, prazniki) na naslove, shranjene v svojih podatkovnih bazah, opomnike za božične nakupe ali pospeševanje zunajsezonske prodaje.

Pri vsem tem pa ne smemo pozabiti na nevarnosti trženja, ki temelji na bazi podatkov o strankah. Potrebno se je zavedati, da gradnja in vzdrževanje podatkovne baze zahteva vlaganje v strojno opremo, programsko opremo za baze in analizo podatkov, komunikacijske povezave in kvalificirane kadre. Celoten sistem baze podatkov mora biti prijazen do strank in na voljo različnim trženjskim skupinam. Prav tako je potrebno zaposlene v podjetju prepričati, da naj bodo usmerjeni k stranki in naj uporabljajo razpoložljive informacije. Nekatere stranke ne želijo, da ima podjetje toliko osebnih podatkov o njih in nočejo imeti odnosa z takšnimi podjetji. Upoštevati je potrebno strankina stališča do zasebnosti in varnosti.

2.5 PRODAJNI INŽENIRING

Storitveno podjetje mora natančno opredeliti, kaj pričakuje od zaposlenih pri njihovem kontaktiranju s porabniki ali pri samem izvajanju storitev. Pridobivanje, usposabljanje, motiviranje in nagrajevanje zaposlenih v storitvenem podjetju ni le področje kadrovanja, ampak izjemno pomemben del trženjskega spleta. Ob spoznanju, da zaposleni največ prispevajo k privabljanju in ohranjanju strank (porabnikov storitev), lahko trdimo, da s tem zagotavljajo trajno konkurenčno prednost storitvenega podjetja (Potočnik, 2000, str. 150).

V težnji za doseganje čim boljših poslovnih rezultatov je torej vse pomembnejše kvalitetno delo tržnikov, kontaktnega osebja. V zadnjem času se vpeljuje izraz prodajnih inženirjev. Ti potrebujejo za kvalitetno opravljanje svojega dela obsežno znanje z več področij (tehničnih, ekonomskih, pravnih, poznavanje strank in njihovih zahtev).

Pridobivanje kadrov za delovno mesto prodajnega inženirja

Za uspešno opravljanje dela prodajni inženir je potrebna ustrezna izobrazba. Poleg tehničnih znanj je potrebno obvladati znanja s področja poslovnih ved in tudi poznavanja ljudi oziroma potencialnih uporabnikov storitev.

Definiran prodajni nastop

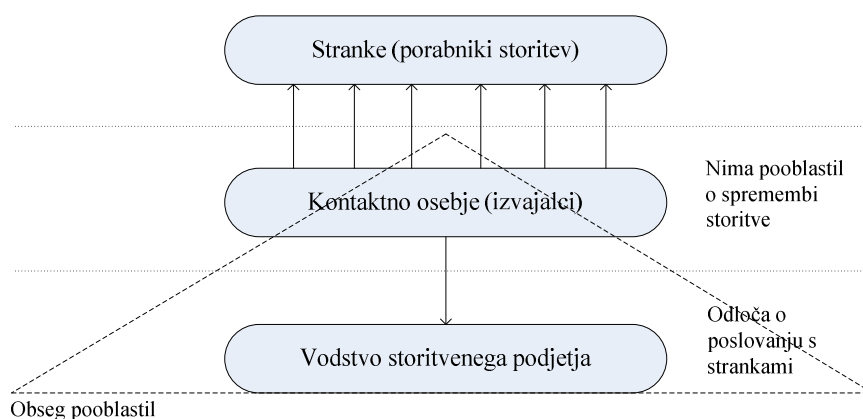
Prodajni inženirji opravljajo pri svojem delu predprodajne aktivnosti, prodajne aktivnosti in poprodajne aktivnosti. Za uspešen nastop pred potencialnimi strankami je potrebno jasno definirati posamezne faze dela prodajnih inženirjev, saj bo le tako omogočen enoten nastop pred kupci storitev.

Definirane pristojnosti in pooblastila prodajnih inženirjev

Prenos pooblastil za odločanje na kontaktno osebo lahko prinese velike koristi, ustvari pa tudi precejšnje stroške. Obrnjena (invertirana) piramida pooblastil pojasnjuje razliko med tradicionalno organizacijsko strukturo podjetja, v kateri potekajo ukazi od vrha proti spodnjim vodstvenim ravnam in kontaktnemu osebju, ki nima pravice spreminjati storitev, ter pooblaščen organizacijsko strukturo, v kateri pripisujejo izvajanju storitev največji pomen, zato ima kontaktno osebje velika pooblastila pri prilagajanju storitev posameznim porabnikom oziroma spremembah na čedalje bolj konkurenčnem trgu (Potočnik, 2000, str. 198).

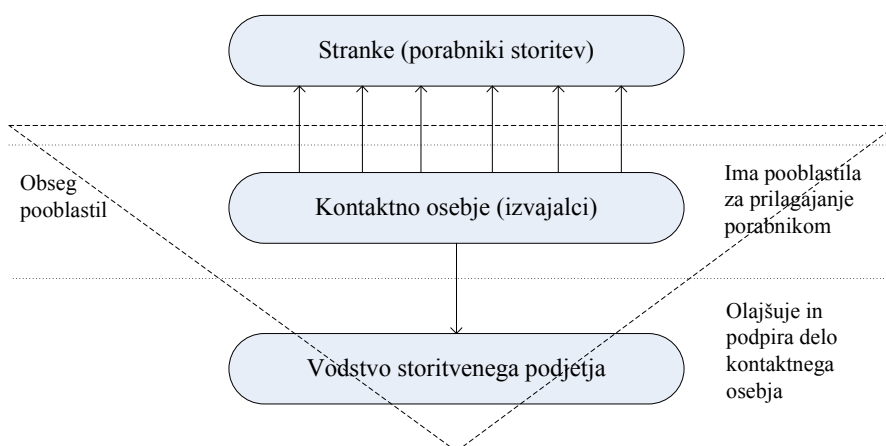
Sliki 3 in 4 prikazujeta strukturo pooblastil storitvenega podjetja.

Slika 3: Tradicionalna organizacijska struktura storitvenega podjetja



Vir: Potočnik, 2000, str. 199

Slika 4: Obrnjena (invertirana) organizacijska struktura storitvenega podjetja



Vir: Potočnik, 2000, str. 200

Prodajni inženirji se pri svojem delu predvsem dogovarjajo s potencialnimi kupci storitev o njihovih potrebah in navsezadnje tudi željah. Pri tem včasih naletijo tudi na posebne zahteve strank (popusti, nestandardne rešitve, posebni plačilni pogoji ...). Da lahko prodajni inženir v določeni situaciji zelo hitro reagira, kar je v prihajajoči konkurenci nujno potrebno, je potrebno natančno določiti in definirati pristojnosti prodajnih inženirjev, saj je le v tem primeru mogoč uspešen nastop na trgu storitev. Prav tako morajo imeti tudi določeno izvršno moč znotraj podjetja (s tem je mišljeno na delegiranje nalog za izvedbo določene sklenjene pogodbe), saj edini poznajo do potankosti vse zahteve stranke in morajo le-te tudi prenesti ostalim službam znotraj podjetja.

Pooblastila kontaktnega osebja postajajo čedalje pomembnejša sestavina kakovosti storitev, vendar mora storitveno podjetje skrbno preučiti obseg in dinamiko pooblastil, in sicer glede na strokovnost in usposobljenost svojega kontaktnega osebja (Potočnik, 2000, str. 202).

2.6 NADZOR V TRŽENJU

Trženje je vsekakor kompleksna dejavnost, v kateri sodelujejo številne enote, funkcije, ravni in posamezniki v organizaciji. zato je tudi število dejavnosti in področij, ki jih zajema nadzorovanje, sorazmerno široko. Izbor teh področij, vsebine in obsega nadzorovanja prilagodi management v skoraj sleherni organizaciji specifičnim potrebam in možnostim (Možina et al, 1994, str. 690).

Z nadziranjem se logično zaključi načrtovanje, organiziranje in izvajanje trženja. Namen nadziranja je stalno spremljanje trženjskih aktivnosti, zaradi pravočasnega ukrepanja in popravkov ter odmikov od pričakovanih rezultatov (Potočnik, 2000, str 206).

Poznamo več vrst kontrol: kontrola letnega načrta trženja, kontrola donosnosti in kontrola učinkovitosti. S kontrolo letnega trženja podjetja poskušajo zagotoviti uresničitev letnega načrta prodaje, tržnega deleža, zadovoljstva strank, dobička itd. Kontrola letnega načrta trženja se izvaja periodično in za posamezne segmente tekom celotnega poslovnega leta. Kontrola donosnosti podjetju pokaže, na katerih storitvah, trženjskih aktivnostih mora povečati, opustiti ali zmanjšati obseg aktivnosti. S proučevanjem kontrole učinkovitosti trženja lahko podjetje odkrije področja oziroma aktivnosti, ki jih lahko izboljša. Eden od ključnih podatkov pri kontroli trženja storitev je zadovoljstvo uporabnikov storitev. Nezadovoljstvo ali zadovoljstvo strank oziroma uporabnikov storitev lahko vpliva na obseg prodaje in zagotavljanje tržnega deleža.

Spremljanje in nadzorovanje dejavnosti trženja je za podjetje zelo pomembna aktivnost. Pri nadziranju trženja običajno nadziramo velikost, število in vrednost pridobljenih naročil za posamezne proizvode ali storitve v nekem obdobju. Kontroliramo tudi zalogo naročil, ki posledično omogoča nadaljnjo opravljanje osnovne dejavnosti podjetja. Prav tako je potrebno nadzirati izvajanje naročil. Del nadzorovanja je namenjen tudi celotnemu tržnemu procesu, delovanju tržnih poti, ki vežejo podjetje z njenimi trženjskimi partnerji (dobavitelji, odjemalci) ter konkurenti.

Podjetje mora sproti kontrolirati izvajanje trženjskih aktivnosti in odmike dejanskih rezultatov trženja od načrtovanih. Na podlagi ugotovitev kontrole lahko pravočasno ukrepa ali po potrebi spremeni standarde uspešnosti, ki si jih je postavilo (Potočnik, 2002, str. 409).

Namen nadziranja v trženju je ugotavljanje ekonomske učinkovitosti storitev, tržnih poti in ugotavljanje učinkovitosti tržno komunikacijskih akcij.

Podjetje s proučevanjem učinkovitosti prodajne službe oziroma prodajnega osebja lahko odkrije področja, ki jih je mogoče izboljšati.

Ključni kazalci učinkovitosti prodaje so:

- povprečno število prodajnih obiskov na dan,
- povprečen čas trajanja prodajnega obiska,
- povprečni stroški na prodajni obisk,
- stroški reprezentance na prodajni obisk,
- odstotek naročil na 100 prodajnih obiskov,
- število novih strank v določenem obdobju,
- število izgubljenih strank v določenem obdobju,
- stroški prodajnega osebja, izraženi v odstotku od celotne prodaje (Kotler, 2004, str. 694).

3 RAVNANJE ODNOSOV S STRANKAMI

Informacije o strankah, pa naj si gre za obstoječe stranke ali potencialne nove stranke, so v današnjem konkurenčnem obdobju vse bolj dragocene. Smo v obdobju, v katerem je pomembna vsaka stranka. Pot do strank je čedalje zahtevnejša in pričakuje se, da jih bodo tržniki poznali, jih individualno obravnavali in tako zadovoljili njihove potrebe. Razumevanje celovitega ravnanja odnosov s strankami je v zadnjih letih močno spremenilo poslovanje mnogih podjetij.

Poslovni svet se spreminja vedno hitreje. Stranke so vedno bolj osveščene in informirane ter imajo vedno večje zahteve. Lojalnost stranke ni sama po sebi umevna, izguba kupcev oziroma strank je tema, s katero se danes ubada vedno več podjetij. Pridobivanje novih strank je lahko precej dražje kot obdržanje obstoječih. Podjetja vedo, kdo so njihove stranke in kaj ti pričakujejo. V kolikor ugotovijo njihove potrebe, jim podjetja lahko ponudijo izdelke in storitve, ki zadovoljujejo njihove zahteve in tudi potrebe. V kolikor podjetjem uspe vnaprej ponuditi izdelke ali storitve glede na potrebe in zahteve strank, bodo le-ti imeli občutek, da podjetje skrbi za njih, da so jim pomembni (Todman, 2001, str. 7).

V današnjem konkurenčnem okolju pritisk, ki ga čutijo vsa podjetja, da zadržijo obstoječe stranke in pridobijo nove, neprestano narašča. Z naraščanjem zahtev strank je edini način, da podjetje obdrži svoj tržni delež, uskladitev strategije in transformacija podjetja - iz osredotočenosti na izdelek v osredotočenost na stranko. Osredotočenost na stranko predstavlja nov način poslovanja in vpliva na pet področij - strategijo, taktiko, zaposlene, procese in tehnologijo (URL: http://www.its.si/storitve_crm.htm).

Podjetja, ki imajo informacije o strankah in ustrezno programsko opremo, s pomočjo katere lahko analizirajo informacije, lahko:

- Povečajo število zadržanih strank s povečanjem zadovoljstva strank kot rezultat večjega razumevanja strank.

- Poiščejo najbolj dobičkonosne stranke in jih temu primerno obravnavajo.
- Znižajo stroške trženja s pripravo učinkovitih tržnih akcij s ciljem uspešnega pridobivanja novih strank in zadržanja obstoječih.
- Povečajo prodajo s ponudbo pravih proizvodov in storitev novim in obstoječim strankam.
- Centralizirajo skupne aktivnosti.

3.1 RAZLIČNE OPREDELITVE RAVNANJA ODNOSOV S STRANKAMI

V zadnjem času se posebej v velikih podjetjih vse pogostejše uvaja »pojem« ravnanje odnosov s strankami (CRM – Customer Relationship Management). Definiramo ga kot usklajevanje poslovne strategije, kulture podjetja, organizacije, podatkov o strankah in podporne informacijske tehnologije, tako da interakcija med stranko in podjetjem krepi razmerje med vsako stranko in podjetjem v obojestransko korist. Gre predvsem za poslovno strategijo, ki jo omogočajo sodobne računalniške tehnologije, kot so izkopavanje podatkov, sistemi za upravljanje klicnih centrov, sistemi za profiliranje strank, sistemi za računalniško podprto prodajo, avtomatizacijo tržnih procesov, personalizacijo spletnih strani, avtomatično odgovarjanje na elektronsko pošto, algoritmi za segmentiranje strank in še kopica drugih orodij (Login, 2000, str. 18)

Podjetja niso čedalje boljša v e-trženju, temveč tudi pri trženju, ki temelji na odnosih s strankami, in trženju, ki temelji na podatkovnih bazah. Trženje s poudarkom na ravnanju odnosov s strankami omogoča podjetjem, da lahko stranki ponudijo odlično storitev tukaj – zdaj, tako da prek učinkovite uporabe podatkov o posamezni pomembni stranki z njo zgradijo odnos. Glede na to, kar vedo o posameznih strankah, jim prilagodijo ponudbo, storitve, programe, sporočila in medije (Kotler, 2004, str 52).

Ravnanje odnosov s strankami je premišljeno osredotočanje virov podjetja na odnose s strankami. Stranke in njihove potrebe naredi za pomembno gonilo vedenja organizacije. Njegov cilj je, stranke in njihove potrebe, narediti za najpomembnejše gonilo organizacijskega vedenja. Podjetja se osredotočijo na stranke, izboljšujejo njihove interne procese s ciljem pridobivanja novih strank in ohranjanja obstoječih strank (URL:<http://www.tmforum.org/default.asp>).

3.2 OBLIKOVANJE STRATEGIJE CRM

Še vedno zelo majhno število podjetij v praksi ustrezno pripravi svojo vizijo CRM, oziroma koristno uporabi strukturirano metodologijo za oblikovanje strategije CRM.

V nadaljevanju je opisanih 10 korakov, kako oblikovati uspešno strategijo CRM (Goldenberg, 2002 str. 23, 30):

1. korak: Priprava strategije CRM s strani vodstva podjetja.

Prvi korak pri pripravi strategije CRM zahteva predvsem podporo s strani vodstva podjetja, njihove predloge in njihovo poenotenje glede vizije sistema CRM.

2. korak: Preučitev in določitev najbolj perečih delov procesov v poslovanju podjetja – določitev spornih točk v poslovanju.

V drugem koraku priprave strategije CRM se je potrebno osredotočiti na obstoječe poslovne procese v podjetju, predvsem na najtežavnejše in tiste, kjer je potek procesov oviran.

3. korak: Prepoznavna tehnologije CRM kot priložnost.

V tretjem koraku naj podjetje tehnologijo CRM prepozna kot novo priložnost za širitev poslovanja. Npr.: Podjetje Cisco je uvedlo kot del CRM-ja svojim strankam samopomoč preko spletnih strani ali telefona in s tem zmanjšalo stroške podpore strankam.

4. korak: Določiti stališča vodstva podjetja do sistema CRM.

Ta korak izhaja iz korakov 1 in 2 in zajema pozitivne in negativne poglede vodstva do CRM. Glede na ugotovitve pripravimo priporočila za premagovanje predsodkov v zvezi s pripravo strategije CRM.

5. korak: Razvoj načrta tehnološke platforme.

Pod izdelavo tega načrta razumemo pripravo večletnega načrta za informacijsko platformo (računalniška in komunikacijska oprema ter operacijski sistem). Pri tem je potrebno preveriti in zapisati obstoječe stanje in cilje v prihodnosti in temu primerno izdelati načrt za potrebno informacijsko infrastrukturo, katera bo uporabna tudi v prihodnosti.

6. korak: Pregled podobnosti, razlik in stališč v delovnih procesih.

V šestem koraku se pripravi popis o delovnih procesih v podjetju. Določijo se njihove skupne točke in razhajanja. Namen tega koraka je razumevanje obstoječih delovnih procesov, da se lahko določi oblikovanje strategije CRM.

7. korak: Določitev želja strank (kupcev) in verjeten vpliv CRM nanje.

Pri pripravi strategije CRM se vključijo tudi stranke. Vključevanje poteka v obliki pogovorov s strankami, vprašalniki in nadalje z evidentiranjem in beleženjem njihovih želja, ki vplivajo na oblikovanje strategije CRM.

8. korak: Priprava strategije CRM.

Na osnovi vseh predhodnih korakov se pripravi strategija CRM, ki temelji na delovnih procesih, željah strank, željah zaposlenih, informacijski infrastrukturi in na viziji CRM.

9. korak: Predlog uvedbe strategije CRM.

V devetem koraku se pripravi načrt za vpeljavo pripravljene strategije CRM.

10. korak: Priprava poslovnega primera.

Poslovni primer je dokument, ki ga uporablja večina podjetij za odobritev naložbe v CRM. Glavni koraki za pripravo poslovnega primera so:

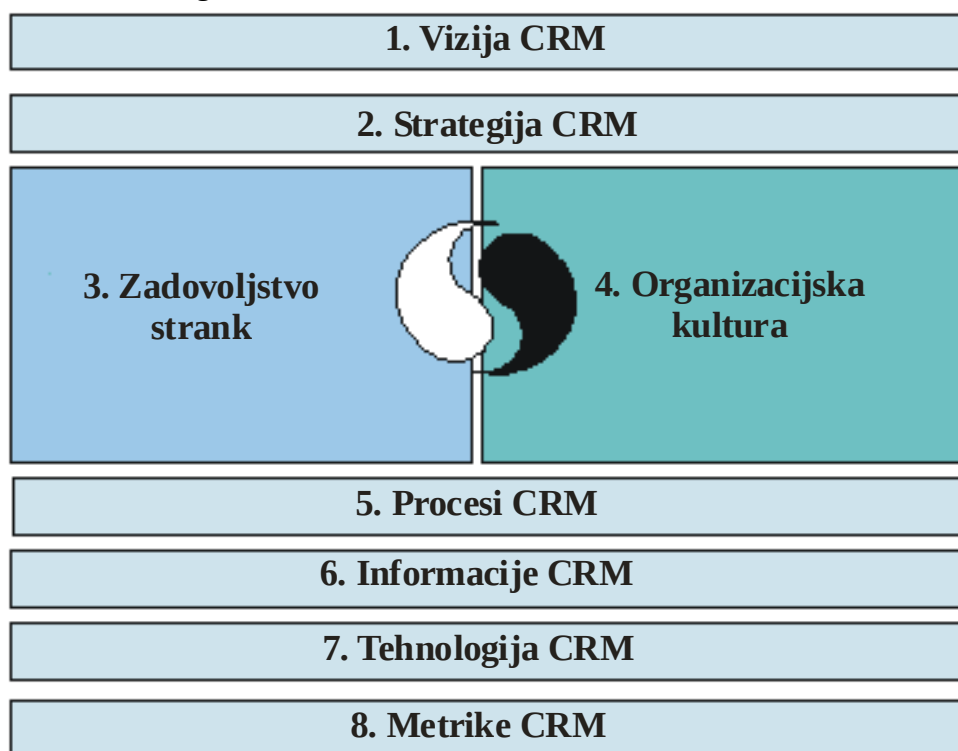
- Izvedbena dokumentacija (vključuje pregled nad dogajanjem v projektu, nalogami izvajalcev projekta in stroške),
- finance (vključuje stroške, povezane s projektom),

- ključna tveganja in prednosti CRM,
- vpliv uvedbe CRM na podjetje.

3.3 GRADNIKI CRM

Kako lahko vrednotimo ravnanje odnosov s strankami? Z ustreznimi parametri, kot na primer z verodostojnostjo podatkov. Ravnanje odnosov s strankami lahko različno definiramo in izmerimo. Gartnerjev model (slika 5) vrednotenja uporablja ogrodje, imenovano The Eight Building Blocks of CRM – osem gradnikov CRM-ja (Eisenfeld, 2002).

Slika 5: Osem gradnikov CRM



Vir: Eisenfeld, 2002

Pri gradnikih CRM-ja je poseben poudarek na zadovoljstvu strank in organizacijski kulturi. Gre za stično točko med strankami na eni strani in organizacijo na drugi strani. Bistvo CRM-ja je namreč v vzpostavitvi pravega razmerja med strankami in izpolnjevanjem želja strank in organizacijo na drugi strani.

Vizija

Vizija o organizaciji je opis nečesa (organizacije kot celote, njene dejavnosti, njene kulture, tehnologije itd.) v prihodnosti. Gre za nekakšen koncept nove in zaželene slike organizacije v prihodnosti, ki je še posebej potrebna in koristna za sporočanje vsem v organizaciji, kaj bistvenega naj bi se v njej spremenilo (Možina et al, 1994, str. 300).

Kadar govorimo o viziji, lahko to pomeni tudi zaznavo okolja, ki jo želi podjetje ustvariti na dolgi rok, in pogojev, od katerih je odvisna uresničitev vizije. Gre za zasnovo nove in želene prihodnosti. Z vizijo podjetja ponudijo tudi smeri svojega delovanja za daljše časovno obdobje.

Uspešna podjetja gradijo uspešno trženjsko pozicijo pred konkurenco z definiranjem vrednosti ponudbe, temelječe na željah in potrebah strank, poosebljanjem z blagovno znamko in povezovanjem (Maoz, 2001).

Vizija CRM se začne z opisom izdelka ali storitve, ki ga ponuja podjetje, z opisom koristi oziroma vrednosti, ki jih bo stranka imela. Pri tem je potreben poudarek na kakovosti, prilagodljivosti posebnim željam, podpori oziroma servisu in na ostalih za stranko pomembnih dejavnikih, na katerih se bo gradila zvestoba strank. Pri tem mora skupna ponudba za ciljno stranko presegati konkurenco.

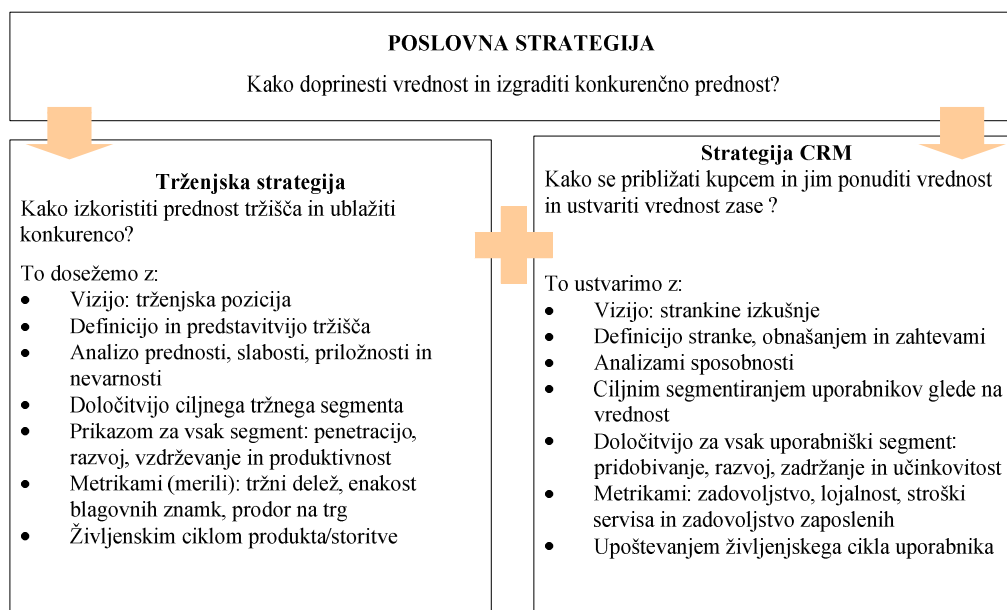
Brez vizije zaposleni, stranke, dobavitelji in ostali, ki so v kakršni koli povezavi s podjetjem, ne bodo imeli prave predstave o tem, kam je podjetje usmerjeno, s kakšnimi strankami si želi vzpostaviti odnose. Vizija se začne graditi na strankinem dojemljanju dodane vrednosti storitev. Dodana vrednost mora biti zanimiva predvsem ciljni skupini strank, da lahko podjetja ohranjajo prednost pred konkurenčnimi podjetji. Vizijo CRM mora zastaviti vodstvo podjetja.

Strategija

Strategija je vsaka možna poslovna usmeritev organizacije, ki obeta, če bo uresničena, da bo organizacija z njo dosegla svoje strateške cilje (Možina et al, 1994, str. 312).

Strategija CRM izhaja iz direktiv in finančnih ciljev poslovne strategije ter nadgrajuje trženjsko strategijo k strankam (slika 6). Ponuja pregled, kako podjetja gradijo vrednost odnosov s strankami in lojalnost strank.

Slika 6: Prikaz trženjske in strategije CRM



Vir: Nelson, 2003

Brez definirane strategije CRM lahko v organizaciji nastopi množica neodvisnih, kratkoročno mišljenih rešitev, zasnovanih za podporo določene funkcije, ki jih uvajajo posamezne organizacijske enote. Obstaja nevarnost, da so informacije »skrite« po posameznih oddelkih, vsaka organizacijska enota opravlja svoje delo brez zavedanja, da bi informacije, ki so shranjene v njihovi samostojni bazi, lahko koristile tudi ostalim v organizaciji. To pomeni, da nihče nima popolne slike, kdo so stranke, katere storitve ali proizvode kupujejo, kako in kolikokrat smo z njimi kontaktirali, katere stranke so pomembne. Za doseganje uspešne vizije CRM oz. strategije je potrebno povezati posamezne delne rešitve podatkovne baze.

Prva faza v razvoju strategije CRM je v razdelitvi strank v kategorije in določitev meril za vsak segment.

Druga faza je določiti podatkovno bazo strank, gledano kot pridobitev (dobiček). To se lahko doseže z registriranjem moči in vrednosti odnosov s stranko v dveh pogledih:

- kolika je vrednost stranke za podjetje,
- kolika je vrednost podjetja za stranko.

Tretja faza je definiranje napredka, ki ga je potrebno izvesti, in taktik, ki se uporabijo.

Avtorja Goldenberg in Nelson nam dajeta dva različna pogleda na oblikovanje strategije CRM, pri čemer pa opazimo stične točke. Stične točke pri obeh avtorjih so: usmerjenost k strankam (njihovo zadovoljstvo in potrebe), ter zadovoljstvo zaposlenih. Nelson se v večji meri posveča k strankam in njihovim potrebam, medtem ko Goldenberg v svojem

oblikovanju CRM strategije poleg strank zajema tudi organiziranost podjetja, ki vpeljuje CRM in ostale dejavnike, ki so potrebni za vpeljavo in oblikovanje strategije CRM.

Za uspešno vpeljavo CRM v podjetje mora podjetje upoštevati želje in potrebe strank ter zaposlenih vendar mora biti pozorno tudi na ostale dejavnike kot so: podpora vodstva podjetja, preučitev delovnih procesov in izvedba potrebnih sprememb v delovnih procesih, definiranje in razvoj tehnološke platforme, finančne stroške. Prav tako mora biti pozorno na tveganja in prednosti, ki jih prinaša uvedba CRM v podjetje. Upoštevanje kar največ dejavnikov nam lahko omogoči uspešno vpeljavo CRM v podjetje.

Zadovoljstvo strank

Uspeh storitvenih podjetij je odvisen od nakupnih odločitev porabnikov storitev. Zato je življenjsko pomembno, da razumejo, zakaj so porabniki izbrali prav njihovo storitev. Storitvena podjetja si predvsem prizadevajo zadovoljiti porabnike tako, da bi ostali zvesti podjetju in določeni storitvi (Potočnik, 2002, str. 447).

Zelo pomembno je, da se v celoten proces zadovoljevanja potrošnikov vključijo (vsi) zaposleni v podjetju. Pomemben je njihov pogled na storitev ali izdelek, ki ga ponujajo, poleg tega pa je zanimivo tudi njihovo mnenje o zadovoljstvu potrošnikov. Bistveni del je obveščanje zaposlenih o rezultatih in njihovo vključevanje v nove dejavnosti, usmerjene v dodatno izboljšanje zadovoljstva strank. S tem se pridobi in izkoristi dragoceno znanje zaposlenih, ki so v stiku s potrošniki, prav tako pa je to dodatna motivacija zaposlenih pri ustvarjanju novih razmer in uvajanju novih dejavnosti, ki vodijo do zadovoljne stranke. Dejavnosti v tej smeri tudi spodbudijo zaposlene, da začnejo o svojih strankah razmišljati iz drugačnega zornega kota. Zelo koristna je tudi interna raziskava zadovoljstva, in sicer z uporabo enakega vprašalnika kot za stranke, s tem da zaposleni sami ocenijo svoje podjetje. Namen tega je ugotoviti, ali so zaposlenim pomembne enake stvari kot njihovim strankam in ali so enako zadovoljni, pa tudi, ali se zaposleni zavedajo prednosti in slabosti podjetja (Kavran, 2001)

Stopnja konkurence na trgu je vedno večja, storitve ali izdelki se v kvaliteti med seboj ne razlikujejo prav dosti, zato pa so pričakovanja uporabnikov izdelkov ali storitev vedno večja. Zadovoljna stranka je vedno bolj pomemben dejavnik. Podjetje, ki pozna zaznavanje in stališča svojih strank, ima tako možnost za boljše poslovne odločitve. Ker ve, ali zadovoljuje njihova pričakovanja in želje ali ne, lahko sprejema različne ukrepe, da bi svoje stranke bolje zadovoljevalo.

Uspešna podjetja se osredotočijo na enega od dejavnikov vrednosti - tistega, ki ima v očeh njihovih strank največjo težo, hkrati pa vse napore usmerijo v preseganje pričakovanj strank na tem segmentu. V zadovoljni stranki tako ustvarijo skupek pričakovanj, konkurenco pa postavijo pred velik izziv: kako ta pričakovanja strank doseči oz. preseči.

Zakaj je tako zelo pomembno zadovoljiti ciljno stranko? Predvsem ker prodaja v vsakem obdobju sestoji iz dveh skupin odjemalcev: novih strank in starih strank. Mnogo težje je pridobiti nove stranke, kot pa obdržati stare. Zato je bolj kritično obdržati stranke, kot pa pridobiti stranke. Obdržimo lahko edino zadovoljne stranke. Zadovoljna stranka:

- kupi več in ostane »zvesta« dalj časa,
- kupuje tudi izdelke, ki jih podjetje na novo uvaja ali izboljšuje,
- hvali podjetje in njegove izdelke,
- ne opazi niti drugih blagovnih znamk niti oglaševanja tekmecev in se manj ozira na ceno,
- podjetju posreduje svoja opažanja in zamisli o izdelku/storitvi

Za učinkovito izboljšanje odnosov s strankami se morajo informacije o njihovih pozitivnih in negativnih odzivih prenašati po vsem podjetju, od najnižjih do najvišjih struktur. Stranke moramo spodbujati k odzivu tako, da jim na konkretnih primerih pokažemo, kako smo se odzvali na njihove pripombe, oziroma izboljšali določene pomanjkljivosti (Nikolič, 2003, str. 9).

Organizacijska kultura/sodelovanje

Organizacijska kultura je način skupnega mišljenja in delovanja v skupini, med člani organizacije, ki se ga morajo naučiti tudi novi člani, če želijo sodelovati (Možina et al, 1994, str. 630).

V veliko organizacij vodstvo zmotno misli, da so z uvedbo tehnologije CRM postali usmerjeni k strankam. Pozabijo ali pa se namensko izognejo spremembam, ki jih morajo narediti zaposleni in na vpliv na kulturo v organizaciji. Malo organizacij hkrati z uvedbo rešitve CRM izvede tudi organizacijske spremembe ali vzpodbudi zaposlene, da so pripravljeni sodelovati. Potrebno je ustrezno spremeniti obnašanje znotraj organizacije z namenom koristiti strankam. V nasprotnem primeru organizacija očitno ni usmerjena k stranki in se kot taka ne bi smela proglašati (Bona, 2002, str. 22).

Podjetje Gartner predlaga za doseg sprememb organizacijske kulture podjetja naslednje (Eisenfeld, 2001):

- Spremembo organizacijske strukture – podjetja, ki so organizirana po oddelkih, kjer proizvajajo določen izdelek ali na funkcijski osnovi (finance, informatika...) se morajo reorganizirati na osnovi segmentov strank (visokodonosne – nizkodonosne) in na osnovi njihovega življenjskega cikla.
- Spremembo celotnega podjetja – celotno podjetje se mora obnašati kot podjetje, usmerjeno k strankam. Spremembe ne smemo uvajati samo v določenih delih, ampak v celoti.
- Vključitev poslovnih partnerjev – poslovni partnerji, katerim podjetje ponuja izdelke ali storitve in podizvajalci morajo biti vključeni v projekt CRM.

- Ne prehitro izvajanje sprememb – ena največjih težav je spreminjanje kulture in navad zaposlenih. V enem letu je zato priporočeno spremeniti največ do dve ravni organizacijske strukture.
- Upravljanje sprememb – neprekinjeno upravljanje sprememb in izobraževanje zaposlenih je ključnega pomena za uspeh projekta CRM. Uvedba projekta CRM za sabo potegne velike organizacijske spremembe, ki se jim morajo zaposleni prilagoditi.

Tehnologija CRM omogoča zbiranje in hranjenje podrobnih podatkov o strankah. Tehnologija omogoča, da zaposleni gradijo in izboljšujejo odnos s stranko. Če zaposleni tehnologije ne bodo hoteli uporabljati ali če vodstvo ne more obvladovati notranjih procesov (odnosov), potem projekt CRM ne more uspeti. CRM po sami naravi zahteva medsebojno odvisnost znotraj organizacije, vsakdo mora razmišljati in delovati na nov način.

Procesi:

V zadnjih dveh desetletjih je bil glavni cilj podjetij povečanje učinkovitosti in zmanjšanje stroškov, zato je bil velik poudarek na reinženiringu poslovnih procesov. Ta pa ni vedno prinesel zelenih rezultatov, velikokrat tudi zaradi neupoštevanja vpliva strank v teh procesih (Bona, 2002, str 4).

Seveda moramo pri prenovi procesov, ki se tičejo strank, gledati tudi na koristi organizacije. Sprememba procesa, ki koristi samo stranki, ne pa organizaciji, ni smiselna (Bona, 2002, str. 31).

Pri prenovi procesov, usmerjenih k strankam, avtorji priporočajo (Bona, 2002, str. 33):

- Prvi korak je popis procesov, oziroma preverjanje procesov, da ugotovimo, kateri proces vpliva in kateri ne vpliva na stranko. Ugotoviti je potrebno, kateri procesi so najpomembnejši pri vplivu na stranko.
- Drugi korak je določanje ključnih procesov s stališča stranke. Odkritje procesov, ki povzročajo največ nezadovoljstva strank (notranje, zunanje) in takojšnja prenova kritičnih procesov je prava smer prenove. Prav tako je pomembno odkritje procesov, ki manjkajo in bi bilo samo po sebi umevno, da obstajajo, saj jih stranke pričakujejo.
- Naslednji korak je razvrstitev ključnih procesov glede na njihov vpliv na doseganje ciljev strategije CRM, kot je zadovoljstvo strank, obdržanje strank, analiza trga ...
- Naslednja je ocena, kakšen vpliv bi prenova vsakega od procesov imela na doseganje ciljev strategije CRM. Procesni z največ vpliva so najbolj primerni za takojšnjo prenovu. Ponavadi so procesi, ki so jih stranke izbrale za najbolj pomembne, tudi procesi, ki najbolj vplivajo na doseganje ciljev strategije CRM.

Vsak proces mora imeti svojega lastnika, kateri je v celoti odgovoren za nadzor nad procesom. Pri prenovi procesov je potrebno presekati funkcijske meje organizacije (meje med oddelki, enotami), zato se mora lastnik procesa zavedati, da je odgovoren za izboljšave preko različnih oddelkov. Pri tem je potrebno biti pozoren na to, da organizacija poskuša doseči najvišje standarde, ki jih je zmožna doseči, ne pa sprejemljivega nivoja, s katerim so zadovoljne stranke. Zato je pomembno, da upoštevamo tudi mnenje svojih strank.

Informacije:

Trženje postaja bitka, ki bolj temelji na informacijah kot na prodajni moči (Kotler, 2004, str. 122).

Tržni podatki in informacije resnično koristijo samo tistim podjetjem, ki so sprejela tržno usmeritev. Razumljivo je, da nobeno podjetje ne more zadovoljiti potreb in želja strank, če ne ve, kdo so kupci njihovih izdelkov, kakšni so njihovi nakupni motivi, kaj si želijo in potrebujejo, kako njihove potrebe že zadovoljujejo konkurenčni izdelki (Potočnik, 2002, str. 76).

CRM zahteva dotok informacij o strankah okoli organiziranosti in tesno integracijo med operativnim in analitičnim sistemom. Pravilna informacija ob pravem času je temelj uspešne strategije CRM pod pogojem poznavanja (razumevanja) strank, upoštevajoč učinkovito medsebojno delovanje različnih poti. Žal ima precej podjetij revno CRM podatkovno bazo, kot rezultat številnih in razdrobljenih oddelkov, pobud, podatkovnih baz in informacijskih sistemov. Podjetja, ki uvajajo poslovne načrte za raziskovanje in upravljanje s pridobljenimi podatki svojih strankah, so bližje doseganju cilju CRM in pridobivajo konkurenčno prednost. (Radcliffe, 2001, str.3, a).

Sistem CRM mora torej vsebovati pretok informacij o strankah po vsem podjetju in tesno integracijo med analitičnim in operativnim sistemom. Omogočiti mora dostop do pravih informacij ob pravem trenutku.

Podjetje potrebuje informacijsko strategijo CRM, ki predpisuje, kako namerava podjetje pridobivati, ravnati in uporabljati trenutno vrednost, ki jo ima v informacijah o strankah. Nadzor nad strategijo in lastništvom mora izvajati nekdo z zadostnim vplivom v organizaciji. Lahko se zgodi, da ima podjetje preveč nepotrebnih in premalo pomembnih informacij.

Tehnologija:

Cilj programske opreme CRM je podpora in vzpodbujanje optimiziranja prodajnih, tržnih in storitvenih procesov. Programska oprema CRM je sestavljena iz več dinamičnih segmentov, ki omogočijo uporabo orodij, potrebnih za upravljanje vseh interaktivnih poti, skozi katere prihaja do kontaktov podjetja s strankami. CRM programska oprema mora pokrivati vsaj naslednje (Babič, 2002):

- procese prodaje,

- procese trženja,
- procese storitev,
- procese, ki potekajo med podjetjem in njegovimi partnerji (PRM),
- procese, ki potekajo med zaposlenimi v podjetju (ERM).

Izbiri ustrezne tehnologije CRM na podlagi definiranih potreb, ki so v vsakem podjetju različne, lahko razdelimo na tri področja (Bona, 2002, str. 14):

- določitev portfelja aplikacij CRM,
- načrtovanje arhitekture,
- integracija aplikacij CRM z ostalimi aplikacijami.

Določitev portfelja: podjetje se odloča med nakupom, gradnjo ali uporabo aplikacije pri ponudniku (ang. ASP – application service provider). Pri uporabi aplikacije so začetni stroški nizki. Pri tem pa obstaja nevarnost omejene možnosti prilagoditve za potrebe posameznega podjetja, prav tako pa so tudi stroški najema dokaj visoki. Podjetja, ki se odločijo za nakup, se morajo odločiti ali kupiti paket, ki vsebuje vso potrebno funkcionalnost, ali pa posamezne aplikacije, ki so najboljše v svojem razredu.

Načrtovanje arhitekture CRM: pri povezavi uporabnikov z aplikacijami je običajni arhitekturni dostop odjemalec – strežnik. Pomembna je uporabljena tehnologija (web, java, windows odjemalci). Prav tako določeni ponudniki (proizvajalci) uporabljajo njim lastne (nestandardne) rešitve. Zato je potrebno pri izbiri ponudnika podrobno preučiti uporabljene tehnologije.

Integracija aplikacij CRM z ostalimi aplikacijami: zaradi potrebe po integraciji posameznih aplikacij CRM ali paketa aplikacij s posamezno aplikacijo si mora podjetje postaviti integracijske standarde, saj bo le tako lahko obvladovalo vse večje potrebe po povezavah med različnimi aplikacijami (Comport, 2001).

Eden večjih problemov je tudi integracija analitičnih in operativnih sistemov, saj so se ti v preteklosti gradili ločeno. S prihodom strategij CRM pa je potrebna čim bolj tesna integracija med njimi.

Tehnologija CRM je le eden od osnovnih delov strategije CRM, je pa eden od gradnikov, potrebnih za uspešno uvedbo sistema CRM (Radcliffe, 2001, str. 5 b).

Metrike (merila):

Podjetje mora postaviti merljive cilje in s tem nadzirati, ali postaja bolj usmerjeno k strankam. Z merili si ne merijo samo stopnje uspeha, ampak si poleg tega zagotovijo povratne informacije, ki so koristne za nadaljnji razvoj strategij in taktik k še učinkovitejšemu delovanju.

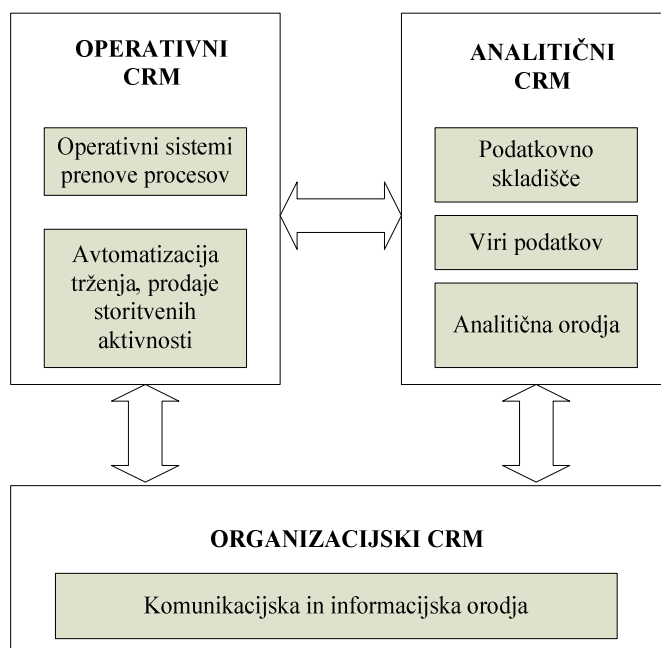
Podjetja morajo postaviti ustrezna merila, če se želijo približati strankam. Metrika (merilo) CRM ni samo merilo nivoja uspeha, ponuja nam tudi povratni mehanizem za nadaljevanje razvoja strategij in taktik. V nadaljevanju nam lahko predstavljajo (merila) dobro orodje za spremembo vodenja in so vitalna za vzpodbujanje zaposlenih. (Radcliffe, 2001, str. 5 b).

Metrike moramo postaviti že v najzgodnejši fazi projekta CRM. Z njimi spremljamo doseganje zadanih ciljev in po potrebi spreminjamo (prilagodimo) strategijo CRM in potek vpeljave. So tudi orodje za upravljanje sprememb. Pomembne so tudi pri stimuliranju zaposlenih, saj lahko z ustreznimi metrikami določimo uspešnost zaposlenih (v klicnih centrih, v prodaji ..). Prav tako z metrikami spremljamo vrednost strank, stopnjo zadržanja strank, zadovoljstvo, zvestobo strank in tudi stroške.

3.4 ELEMENTI TEHNOLOGIJE CRM

Za uspešno izvajanje procesa CRM je potrebna ustrezna tehnološka podpora z jasno opredeljenimi zahtevami. CRM tako delimo s tehnološkega vidika na operativni CRM in analitični CRM. Oboje povezuje tako imenovani povezovalni ali organizacijski CRM. Operativni CRM vključuje operativne aplikacije, kjer imamo neposreden stik s stranko kot je prodaja, storitve, klicni centri, elektronska pošta, WEB aplikacije ... Analitični CRM pa vključuje komponente za poslovno obveščanje: podatkovna skladišča, analitične aplikacije, sisteme za poročanje in poizvedbe, rudarjenje podatkov, merjenje dobičkonosnosti ipd. Slika 7 nam prikazuje elemente tehnologije CRM.

Slika 7: Elementi tehnologije CRM



Vir: Meta Group 2001

Iz slike 7 je razvidno, da elementi tehnologije CRM vsebujejo aplikacije analitičnega, operativnega in organizacijskega CRM-ja. Glede na povezljivost posameznih aplikacij je potrebno veliko potrebnih povezav in integracij med njimi, kar pomeni, da lahko s tehničnega vidika predstavlja vpeljava CRM sistema ravno integracija. Zaradi tega je potrebno najprej postaviti arhitekturno ogrodje celotnega CRM sistema in šele nato izbirati njegove posamezne komponente.

3.4.1 Operativni CRM

Operativni CRM upravlja in usklajuje postopke, potrebne za sodelovanje z odjemalci na področjih trženja, prodaje in storitev. Nanaša se na izvajanje procesov, s katerimi se podjetje povezuje z odjemalci, sprejema naročila ter izvaja dobavo naročenega. Odjemalcem nudi dodatne storitve in podporo. Ključna točka za operativni CRM je povezljivost vseh sistemov znotraj podjetja (Meta Group, 2001).

Tipične aplikacije za operativni CRM so: aplikacije za upravljanje oskrbovalne verige, avtomatizacija trženja, avtomatizacija prodaje, klicni centri, prodaja na terenu, storitve na terenu

3.4.2 Analitični CRM

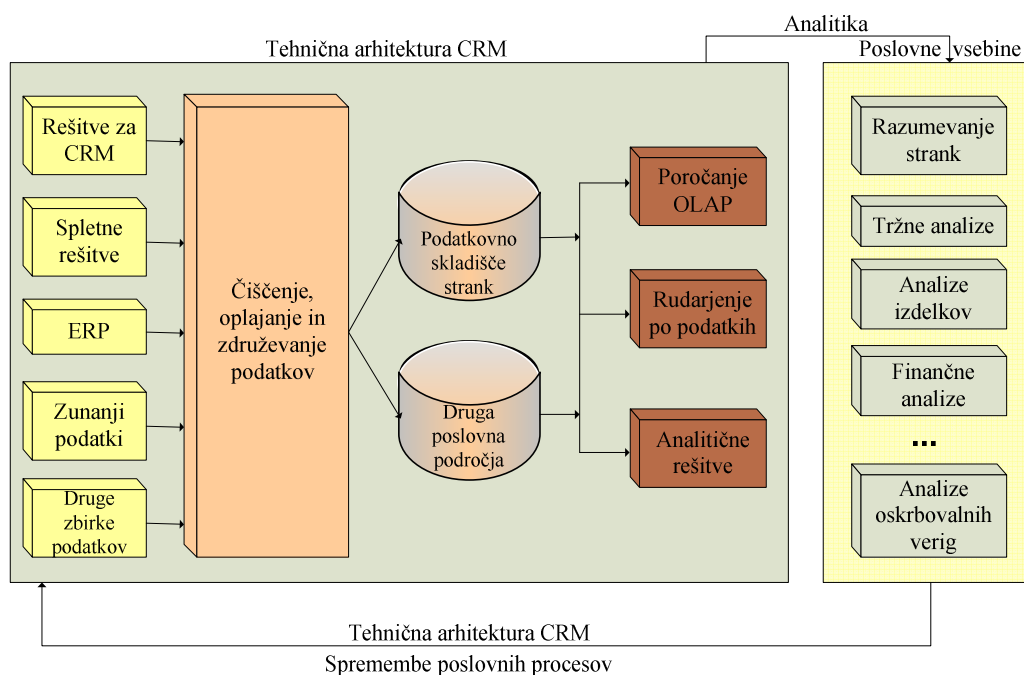
Operativni CRM pomeni postavitev ustreznih poslovnih procesov na področju upravljanja odnosa s strankami, analitični CRM pa je tisto, kar rešitvi prinese dodano vrednost. Kaj natančno pomeni analitični CRM, je težko reči, saj ni enotne definicije tega pojma. Ponudniki rešitev za analitični CRM razumejo ta pojem vsak po svoje – nekateri pod tem imenom ponujajo preprosta poročila in rešitve za poslovno poročanje in ad hoc povpraševanja po podatkih, drugi ponujajo bolj zapletene rešitve, na primer izračun dobičkonosnosti stranke, rudarjenje po podatkih ali personalizacijo spletnih strani v realnem času (Ferle, 2004, str. 14).

Analitični CRM pomaga podjetjem izkoriščati vire informacij in na podlagi teh informacij ustvarjati boljše razumevanje obnašanja strank. Podjetje tako vzpostavi postopke za doseganje temeljitega vpogleda potreb in želja strank, razumevanje njihovega vedenja ter predvidevanje njihovih namer. Osnova analitičnega CRM je podatkovno skladišče, iz katerega podjetje s pomočjo analitičnih orodij pridobiva za podjetje koristne informacije, katere služijo za pripravo različnih analiz (donosnost proizvodov ali storitev, trženske analize, vrednost strank, ...). Analitični CRM je bistven za maksimiziranje vrednosti podjetja za stranke in obratno (Meta Group, 2001).

Najbolj znana dejavnost analitičnega CRM-ja je verjetno določanje tržne akcije z namenom doseči večji odziv, kakor če bi izvajali akcijo na celotni populaciji strank. Podpora trženju je sicer prvina poslovanja podjetja (operativni CRM), vendar se ta komponenta rabi kot vmesni člen med analitičnim in operativnim delom CRM, saj je rezultat analitičnega CRM

vhod v trženjske akcije. Na sliki 8 je prikazana vloga analitičnega CRM-ja v celotni strategiji CRM podjetja.

Slika 8: Vloga analitičnega CRM v celoviti strategiji CRM podjetja



Vir: Ferle, 2004, str. 15

3.4.3 Organizacijski CRM

Organizacijski CRM² podjetjem olajšuje in pospešuje sodelovanje s strankami in obratno, ter tako uspešneje zadovoljuje potrebe strank. Na tej ravni podjetja uporabljajo tehnologije, ki podpirajo komuniciranje med podjetjem in strankami. S preglednim komuniciranjem s strankami podjetje pridobi večje zaupanje le-teh ter z njimi oblikuje dolgoročne odnose. Organizirano komuniciranje s strankami podjetjem omogoča tudi večjo povezanost in usklajenost informacij znotraj podjetja (Meta Group, 2001).

Organizacijski CRM sestavljajo aplikacije, kot so: elektronska pošta, spletne strani podjetja itd.

3.5 PREDNOSTI IN POMANKLJIVOSTI CRM

Obstaja več razlogov, zakaj podjetja »avtomatizirajo« svojo prodajo, trženje in podporo uporabniških funkcij. Razlogi za to so: visoki stroški direktne prodaje, povečanje globalne konkurenčnosti in nenazadnje potreba po informacijah (Goldenberg, 2002, str. 59).

² Nekateri ga imenujejo tudi povezovalni ali kolaborativni

Uvedba rešitve CRM prinaša podjetju naslednje prednosti:

- Uporaba informacijskih tehnologij omogoča boljše ravnanje odnosov s strankami.
- Razumevanje vrednosti posamezne stranke skozi njen celoten življenjski cikel.
- Celoviti podatki o strankah, prepoznavanje stranke kot posameznika.
- Celostno ravnanje s strankami preko vseh komunikacijskih poti (telefon, e-pošta, internet, prodajni obiski).
- Optimizacija in nadzor trženjskih, prodajnih in podpornih procesov.
- Večji poudarek na zadržanju strank s pomočjo programov za povečevanje njihove zvestobe.
- Previdno načrtovanje strategij navzkrižnega trženja izdelkov.
- Merjenje učinka tržnih akcij in prodajnih aktivnosti.

Najpogostejše ugotovljene prednosti, kot rezultat vpeljave CRM-ja so (Goldenberg, 2002, str.60):

- Boljša prodaja/trženjske informacije: na primer – strankino ime, povratne informacije strank, potrebe strank, konkurenčna pozicija so samo nekatere informacije, zbrane kot rezultat vstopnih podatkov CRM-ja.
- Izboljšanje produktivnosti.
- Stopnjevanje negovanja (skrbi za) stranke.

Vpeljava CRM-ja v podjetje je povezana tudi z nekaterimi težavami. Ključne težave, povezane z vpeljavo CRM-ja v podjetje so (Goldenberg, 2002, str.66):

- *Pomanjkljiva prodajna strategija, neučinkovito trženje in pomanjkljiva strategija podpore strankam:* Podjetja s to obliko pomanjkljivosti pogosto ne znajo prepoznati prednosti, ki jih prinaša informacijska podpora trženju v podjetju.
- *Pomanjkljivo medsebojno sodelovanje pri vpeljavi CRM sistema:* Vpeljava CRM zahteva pripravljenost vpeljave od najvišjega segmenta vodstva podjetja do najnižjega. Za uspešno uvedbo CRM sistema je potrebno medsebojno sodelovanje prodajnega, trženjskega ter IT osebja v proces vpeljave CRM-ja.
- *Politika podjetja:* Je pomembna za uvedbo uspešnega CRM-ja. Zahteva izmenjavo podatkov in informacij med zaposlenimi v podjetju. Podjetja, ki ne omogočajo pretoka informacij in podatkov znotraj oddelkov in med zaposlenimi, ne morejo vpeljati uspešnega CRM-ja. Politika podjetja mora biti torej naravnana tako, da bo vzpodbujala izmenjavo informacij.
- *Pomanjkljivo šolanje zaposlenih:* Podjetje mora omogočiti usposabljanje in šolanje zaposlenim, da bodo zaposleni znali uporabljati programska orodja in računalnike.
- *Pomanjkanje znanja:* Mnoga podjetja ugotovijo, da imajo premalo ali zelo pomanjkljivo znanje o »avtomatizaciji« prodaje, trženju in učinkoviti

podpori strankam. V nekaterih primerih je za podjetje finančno ugodneje najeti zunanje strokovnjake, ki prinesejo potrebna znanja na zaposlene v podjetju.

- **Odpor uporabnikov (zaposlenih) do uvedbe CRM-ja:** To je ena največjih težav pri uvajanju CRM-ja. Podjetja, ki so uspešno vpeljala CRM, so spoznala pomembnost vpeljave pretoka informacij med vodstvom in zaposlenimi.

3.6 IZVEDBA UČINKOVITEGA CRM SISTEMA

Ideja celovitega CRM podjetja je privlačna, saj temelji na znani izkušnji, da donosnost posamezne stranke – kupca lahko povečamo s povečevanjem donosnosti, časa trajanja razmerja s stranko in povečevanjem števila razmerij s to stranko. Vse pa ni tako bleščeče, ko se moramo odločiti o tem, kaj spremeniti v organizaciji podjetja, da lahko resnično dosežemo zgornje cilje in še prej, kakšna stopnja usmerjenosti k stranki je resnično potrebna in smotrna za naše stranke (Stopar, 2003, str. 1).

Uspešno vpeljavo sistema CRM izvedemo po naslednjih korakih (Goldenberg, 2002, str. 133):

- *Priprava na vpeljavo CRM-ja:* Vključuje finančni program, razdelitev nalog med zaposlene, komunikacijski načrt med zaposlenimi, program šolanja zaposlenih in načrt podpore strankam.
- *Vzpostavitev projektne skupine za vpeljavo CRM-ja:* Uspešna vpeljavo CRM zahteva vpeljavo projektne skupine, ki zajema vodjo projekta, izvršnega vodjo, enega ali več predstavnikov prodaje, predstavnika trženja, predstavnika iz sektorja podpore strankam, ponudnika programske opreme CRM in zunanjega svetovalca za CRM, ki delujejo v okviru rednih delovnih sestankov.
- *Povezava obstoječega informacijskega sistema z novim informacijskim sistemom:* Zahteva zelo natančno določitev preoblikovanja obstoječe podatkovne baze, v mnogih primerih celo večih podatkovnih baz in točno izbiro podatkov, ki se bodo »vključili« v sistem CRM.
- *Prilagoditev sistema CRM:* Prilagajanje sistema CRM je neizogiben del vpeljave sistema CRM. Sistem CRM prilagodimo glede na uporabnika in glede na panogo podjetja. Pri tem je potrebno pripraviti podroben načrt prilagoditev.
- *Testiranje sistema CRM:* Pred samo vpeljavo je potrebno sistem CRM preizkusiti kot pilotski projekt. Na ta način pridobimo povratne informacije o dobri oziroma slabi izvedbi sistema CRM. Pred samim testiranjem je potrebno pripraviti načrt testiranja. V fazi testiranja sodelujejo bodoči uporabniki (zaposleni) sistema CRM, ki jih je potrebno pred testiranjem sistema CRM ustrezno šolati za samo izvedbo.
- *Razvijanje sistema CRM:* Razvijanje sistema CRM zajema združevanje manjših, vendar zelo pomembnih delov projekta, katere je razvila projektna skupina v pilotskem projektu, v celoto. Za ta korak je potreben zelo natančen in podroben načrt, ki pove, kateri deli projekta se vključijo in kako. Načrt vsebuje še natančno vsebino šolanja, urnik in test za udeležence šolanja.

- *Podpora sistemu CRM*: zajema načrt podpore sistemu CRM. Načrt vsebuje seznam odgovornih oseb, dosegljivost teh oseb in nivoje podpore, ki jo uporabnik (zaposleni) sistema CRM potrebuje. Vse več podjetij najema zunanja podjetja, ki se ukvarjajo s podporo sistemu CRM in nudijo popolno podporo, ki lahko vključuje celo nadomestilo računalniške opreme v primeru okvare ali kraje.
- *Rast sistema CRM*: Rast sistema CRM pomeni funkcionalno rast in razvoj sistema CRM. Na razvoj v veliki meri vpliva pripravljenost zaposlenih na sprejemanje rabe novih tehnologij.

3.6.1 Ocena stanja

Pred vsakim uvajanjem »sprememb« oziroma uvajanjem novih uporabniških aplikacij, sploh pa aplikacij, od katerih pričakujemo učinek na področju trženja, je potrebno napraviti oceno stanja upravičenosti uvajanja aplikacij.

Ključna dilema vodilnih v številnih podjetjih pri odločitvi o uvedbi CRM je sledeča: » Je vrednost, ki jo dobimo z oblikovanjem CRM tolikšna, da upraviči strošek oblikovanja za to potrebne informacijske podpore?« Če smo še bolj natančni, moramo primerjati bodoči stanji v primeru, ko se odločimo za oblikovanje CRM podjetja ali ko ostanemo pri obstoječem načinu poslovanja (Stopar, 2003, str. 1).

Odgovor na to, ali naj se v podjetju sploh lotevamo uvajanja CRM, poiščemo v naslednjih vprašanjih (Cap Gemini Ernst & Young, 2002 a):

- Ali obstaja nevarnost, da naš proizvod ali storitev postane dobrina?
- Ali naše stranke od nas zahtevajo dostop do naših proizvodov/storitev ob vsakem času in kjer koli?
- Obstaja očitna razlika v vrednosti med našimi ključnimi strankami in našimi povprečnimi strankami?
- Ali opaža podjetje potrebo po prilagoditvi ali personalizaciji svojih proizvodov/storitev?
- Ali ima naše podjetje ključno blagovno znamko, ki jo mora varovati?
- Ali obstajajo v panogi konkurenti, ki spreminjajo »pravila igre«?

V kolikor je odgovor na katero od zgoraj navedenih vprašanja pozitiven, potem ima vpeljava CRM pomembno vlogo pri izboljšanju poslovnega uspeha podjetja.

Študija podjetij Gartner Group in Cap Gemini Ernst & Young, ki je trajala od jeseni 2000, je pokazala, da obstajata dve ključni dimenziji, ki določata obstoječe stanje poslovnega modela CRM podjetja: razumevanje in povezljivost (Stopar, 2003, str. 2).

Dimenziji razumevanje in povezljivost sta prikazani na sliki 9.

Slika 9: Razumevanje in povezanost CRM pobud



Vir: Stopar, 2003, str. 2

Razumevanje se nanaša na strategijo CRM in filozofijo podjetja, kako v podjetju vrednotimo odnose s strankami, različne programe in načine merjenja uspešnosti, analiziranje vrednosti odnosov s strankami... Podjetja lahko uporabljajo pristop trženja k množicam ali uporabljajo pristop, prilagojen vsaki stranki posebej z namenom optimizacije vrednosti odnosa s stranko.

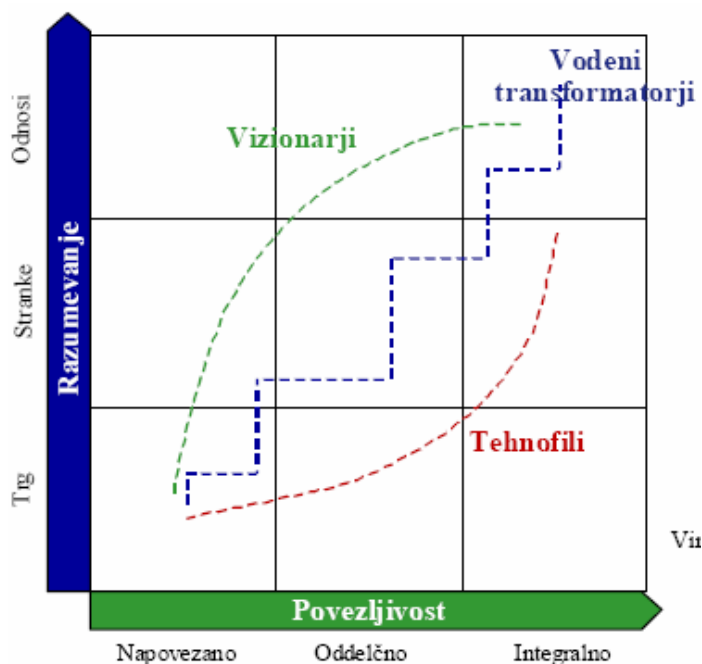
Povezljivost opisuje procese in tehnološko infrastrukturo, ki omogoča povezavo podjetja s strankami. Na enem koncu spektra se nahajajo podjetja z informacijsko infrastrukturo, namenjeno predvsem podpori funkcij, ki niso direktno v stiku s stranko; na drugem pa podjetja, ki imajo celovito integrirano informacijsko infrastrukturo CRM v oddelkih in med njimi na nivoju celotnega podjetja, kar omogoča enoten in celovit pristop k stranki.

Kakšna naj bo globina bodočih iniciativ CRM v podjetju?

Globino iniciativ CRM v podjetju določata vizija razvoja in strategija doseganja želenega bodočega stanja. Odločitev o tem kakšna, naj bo vizija razvoja doseganja vpeljave CRM v podjetje, mora temeljiti na obstoječi strategiji podjetja in razvoju poslovnega okolja na področju CRM (spremljanje konkurence na tem področju).

Analiza razvoja različnih podjetij (Cap Gemini Ernst & Young, 2002 a) je pokazala, da so načini razvoja podjetij do želenega bodočega stanja lahko različni (Slika 10). Delimo jih lahko na tri tipe: vizionarji, tehnofili in vodeni transformatorji.

Slika 10: Poti razvoja



Vir: Cap Gemini Ernst & Young in Gartner Group, 2002 a

Vizionarji: Podjetja, ki sledijo načelu »Stranka je kralj«, ponavadi vodijo zelo vidne notranje kampanje z namenom izboljšanja odnosov do strank. Kljub dobri nameri pa so ponavadi takšni programi slabo infrastrukturno podprti, kar zmanjšuje možnost izvedbe le-teh. S tem se zmanjša tudi verjetnost uresničitve zastavljenih ciljev.

Tehnofili: Ta podjetja verjamejo v to, da lahko s tehnologijo omogočijo izboljšave vseh ključnih procesov CRM (prodaja, sprejemanje in vodenje naročil, podpora stranki...). Rešitve so v večini primerov parcialne – brez skupne vizije in strategij podjetja. Zaradi tega je lahko njihov prispevek k dodani vrednosti za stranko vprašljiv. S takšnim načinom obstaja nevarnost negativnega učinka sinergij vseh iniciativ CRM.

Vodeni transformatorji: Ta podjetja načrtujejo in izvajajo prehod v CRM organizacijo na osnovi natančno določene vizije, strategije in plana razvoja vseh iniciativ CRM skozi številne natančno razmejene projekte. Ta podjetja imajo prednost pred drugimi, saj v času razvoja spremljajo donosnost, optimizirajo izrabo potrebnih virov ter jo prilagajajo spremenjenim okoliščinam.

Pri uvajanju CRM bodo mnoga podjetja vodila številne med seboj bolj ali manj povezane iniciative – projekte CRM. Nekateri teh projektov bodo vodeni primerno in s primernimi viri, medtem ko bodo drugi projekti potekali neusklajeno in brez primernih notranjih in zunanjih virov. Vse iniciative pa bodo bolj ali manj povezane z obstoječo splošno strategijo podjetja in na novo oblikovano strategijo CRM.

Z namenom, da zmagovito izpeljemo transformacijo v CRM organizacijo, moramo v podjetju uspešno izpeljati številne med seboj povezane iniciative. Če naj bodo te iniciative koordinirane, moramo že na začetku oblikovati plan razvoja oz. strategijo CRM, ki nam bo omogočila merljivo in postopno transformacijo podjetja (Stopar, 2003, str. 5).

3.7 UVAJANJE IN ZAPOSLENI

CRM je celovita poslovna filozofija in ne le tehnologija, kot mnogi zmotno mislijo. Žal se večina primerov uvajanja CRM v praksi (tudi pri nas) začne pri zunanjih ali tehničnih elementih. Idej, kako na novo določiti vloge in izboljšati procese, ali idej v zvezi z izbiro in uvedbo tehnologije nikoli ne zmanjka. Toda to še zdaleč ni vse.

Najpomembnejše spremembe niso nikoli tehnološke. Spremembe v ljudeh, ki bodo novo tehnologijo uporabljali, njihovo dojemanje sprememb, čustva, ki se ob spremembah porajajo, in sposobnost novosti sprejeti ter se jim prilagoditi, so ključni dejavniki za uspešno uvedbo strategije CRM.

Bistveni dejavnik, ki odloča o tem, kako k strankam usmerjeno bo podjetje v resnici postalo, je torej to, kako zaposleni razumejo spremembe ter kako ob novi zasnovi vidijo svojo vlogo, niso pa to na novo določeni procesi in drage tehnologije. Zaposleni se želijo identificirati z vizijo podjetja, hočejo čutiti pripadnost podjetju, želijo imeti pooblastila, hkrati pa potrebujejo motivacijo (Golob, 2002).

Ljudje v osnovi ne marajo sprememb. V njih običajno ne vidijo lastnega interesa. Ko dojamajo, kako bodo spremembe vplivale na njih in kaj bodo imeli od njih, jih ne samo sprejmejo, ampak pričnejo tudi sodelovati pri uresničevanju sprememb. Glavna naloga vodstva podjetja je torej prepričati zaposlene, da bodo spremembe, ob uvedbi CRM koncepta delovanja podjetja, v korist zaposlenim.

Kako pridobiti zaposlene za strategijo CRM? Zaposlene pridobimo za uvajanje CRM v podjetju v več korakih oz. predstavitev (Golob, 2002):

- Ugotoviti je potrebno, kdo so »vplivneži«. V posameznih oddelkih je potrebno najti ljudi, ki so že zagovorniki nove strategije. Ustrezno temu je nujno razdeliti naloge po oddelkih glede na njihove potrebe, saj bo nova strategija različno vplivala na posamezne oddelke. Ustrezno temu je potrebno tudi prilagoditi sporočilo posameznim oddelkom. Predstaviti je potrebno koristi, ki jih bodo posamezni oddelki in zaposleni imeli od uvedbe (zaposleni potrebujejo odgovor na vprašanje: »Kaj imam jaz od tega?«).
- Enako kot v prvi točki je potrebno tudi predstaviti negativne posledice za posamezen oddelek oziroma zaposlene, če podjetje ne uvede nove strategije.

- Zagotoviti je potrebno krožni tok povratnih informacij. Če ste zaposlene prosili za njihova mnenja, ocene ali ideje, le-te ovrednotite in zaposlenim sporočite svoje mnenje. Če njihovih predlogov ne morete upoštevati, jim pojasnite, zakaj ne. Najmanj, kar lahko storite, je, da se za predlog zahvalite. Za zaupanje med zaposlenimi in vodstvom je potreben dvosmerni dialog. Zaposleni bodo bolj aktivni, če bodo od udeležbe v dialogu imeli neposredno korist.
- Nagradite pravo vedenje. Nagrada naj odseva pomembnost nove strategije in prispevka zaposlenih k njej. Dobro pa je, da se pokaže tudi pripravljenost nadrejenih za uspešno uresničitev.
- Predstavite strategijo CRM v podjetju. Predstavitev naj se prične s pogledom z vrha na celotno podjetje ter nadaljuje z razčlenitvijo na posamezne poslovne funkcije in oddelke. Katera nova znanja in spretnosti bodo morali pridobiti zaposleni? Kakšno bo njihovo delo in kakšne posamezne naloge? Kaj od tega, kar že počno danes, podpira želene spremembe v prihodnje?
- Zaposlene je potrebno dovolj zgodaj seznanimi z novostmi. Seznanitev zaposlenih o spremembah vzporedno z napovedjo internega izobraževanja lahko pomeni precej zapletov ob uvajanju. Ljudje potrebujejo čas za premislek o spremembah in njihovem vplivu nanje.
- Zelo pomembno je zavedanje o tem, da ljudje potrebujejo stabilnost. Zaposlenim je potrebno povedati, kaj se ne spreminja in kaj se bo spremenilo z uvedbo CRM in se bo tudi nenehno spreminjalo.
- Zaposlene je potrebno seznanimi z dejstvi. Ob pomanjkanju dejstev so možne najrazličnejše interpretacije o tem, kaj se dogaja, to pa lahko negativno vpliva na uresničevanje strategije.
- Ne skrivajte, da bodo na poti ovire. Skupaj z zaposlenimi skušajte predvideti čim več možnih problemov, ki lahko nastanejo.
- Celoten postopek uvajanja nove strategije mora biti na papirju in z njim morajo biti seznanjeni vsi v projekt vključeni sodelavci.

Uvajanje koncepta CRM navadno od zaposlenih zahteva, da svoje delo opravljajo drugače, kot so bili vajeni dotlej, mogoče celo na popolnoma nov način, zato bodo pri uveljavitvi koncepta CRM uspešnejša tista podjetja, ki bodo pravočasno poskrbela za izobraževanje zaposlenih. Pri izobraževanju ni pomembno le, da se zaposleni seznanijo z idejnim konceptom CRM, vzroki, ki so do njega pripeljali, ter posledicami, ki jih bo uvedba nove poslovne filozofije imela za podjetje, temveč morajo spoznati svojo vlogo v celoti, novosti, ki jih uvedba nove filozofije prinaša njim, in načine, kako se bodo z njimi spoprijeli. In še nekaj, na kar podjetja vse prerada pozabijo: treba je dvigniti raven pripadnosti podjetju, zaposlene prav motivirati za delo ter jih nenazadnje naučiti učinkovitega komuniciranja s strankami (Golob, 2002).

3.8 MANAGEMENT ZNANJA IN CRM

V zadnjem času se v podjetjih vse bolj povečujejo potrebe po dodatnih znanjih zaposlenih za ohranjanje položaja podjetja na trgu in s tem tudi potreba po management-u znanja (ang. knowledge management) v podjetju samem (Rajkovič, 2002, str. 473).

Iz perspektive CRM se mnogi procesi CRM (podpora, prodaja, trženje...) nedvoumno navezujejo na (Harris, 2003, str. 1):

- znanje o obnašanju strank in znanje o zahtevah o kvaliteti in podpori glede izdelka ali storitve,
- znanje zaposlenih, kot na primer znanje o postopkih prodaje in skrbi za stranke,
- znanje, temelječe na trženjskem obveščanju in analizi, na primer strankinih zahtev kot osebnih prednosti,
- znanje o poslovnih partnerjih, kot na primer dopolnilna podpora in zanimanje za izdelek ali storitev pri strankah.

3.9 UVAJANJE CRM NA PODROČJU TELEKOMUNIKACIJ

Telekomunikacijska industrija (Cap Gemini Ernst & Young, 2002 b) se je v preteklosti opirala na ugodnost cen in storitev, s katerimi je želela pridobiti, oziroma zadržati stranke. Zniževanje marž pa je povzročilo določene pritiske v konkurenčnosti cen, zato podjetja iščejo različne alternative, s katerimi bi pridobila in zadržala stranke ter znižala obratovalne stroške. Tudi napredek v brezžični tehnologiji je pripeljal do zniževanja tržnega deleža, zato je izgube potrebno nadomestiti.

V tem izredno konkurenčnem okolju si večina telekomunikacijskih podjetij prizadeva pridobiti finančno močnejše stranke. Z večjim osredotočenjem na potrebe posameznih strank in na uporabnost vzorcev lahko podjetja določijo točen položaj med finančno šibkejšimi in močnejšimi strankami ter na ta način ustrezno prikrojijo svoje trženjske programe.

Osredotočenje na finančno močnejše stranke je smiselno, saj si vsako telekomunikacijsko podjetje prizadeva za čim večji tržni delež. Vendar pa lahko podjetja, ki imajo v celoti razvit CRM, vzdržujejo odnose tudi s finančno šibkejšimi strankami.

Nove tehnologije in pristopi omogočajo telekomunikacijskim podjetjem, da se ustrezneje osredotočijo na investicije oziroma donosnost. Rezultat je boljši trženjski informacijski sistem, ki vodi k večji prodaji in zniževanju stroškov.

Nove tehnologije prinašajo tako nove priložnosti, kot nove izzive. Čeprav nudi npr. internet večje možnosti kot kadarkoli prej za opravljanje opravil, ki so povezana s strankami, pa

imajo telekomunikacijska podjetja še vedno omejene zmožnosti, da bi izpeljale celoten promet skozi spletne strani in elektronsko pošto. Glede na raziskave, lahko le 30% telekomunikacijske industrije po elektronski poti takoj identificira svoje stranke. Čeprav omogoča internet večje zblíževanje s strankami, gre v tem primeru za »nož z dvojnim rezilom«, saj se lahko na ta način stranke odločajo tudi za ugodnejše ponudbe, kar pa spet povzroča še večjo konkurenčnost.

Medtem ko raziskave kažejo, da vodstva v telekomunikacijskih podjetjih podpirajo dosežke CRM, pa istočasno kažejo tudi, da nagle tržne spremembe otežujejo trden odnos s strankami. V mnogih podjetjih, npr. službe za delo s strankami, prodajni oziroma trženjski oddelki niso povezani z ostalimi strankami v podjetju, ampak so organizirani glede na poslovno področje.

Osredotočenost na stranko

Danes si podjetja prizadevajo za osredotočenost na stranko, s čimer so povezane tudi številne možnosti za napredek, kar prinaša mnoge nove izzive.

Vrhunec celotnega koncepta CRM je poznavanje stranke. Velika telekomunikacijska podjetja so znana po tem, da imajo obsežne podatkovne baze svojih strank. Toda kljub dostopu do informacij, le-teh ne izkoriščajo.

Večina vodstev telekomunikacijskih podjetij priznava pozitiven učinek CRM na njihovo poslovanje, čeprav jih je nekaj še vedno mnenja, da gre za »modno muho«. Kljub temu, da sodijo telekomunikacijska podjetja med najbolj angažirana za postavitev strategije CRM v ospredje svojega poslovanja, še vedno dosegajo slabe rezultate na področju odnosov s strankami. Vsekakor je skrajni čas, da telekomunikacijska podjetja sprejmejo CRM in na ta način razvijejo nov in konkurenčnejši način poslovanja.

Povezovanje podjetij s strankami

»Povezovanje« je proces, ki povezuje podjetja s strankami. Ugotavlja njihove skupne točke in povezave, orodja za segmentiranje, pregled in oskrbovanje strank, ugotavlja ali so informacije za izvedbo usluge dejansko na voljo.

Na eni strani povezovalnega spektra so tisti, ki posvečajo svoje IT dostope večinoma indirektnemu odnosu s strankami, medtem ko se na drugi strani nahajajo podjetja z obsežno integrirano CRM infrastrukturo, ki omogoča trden odnos s stranko.

4 INFORMACIJSKA PODPORA

V podjetjih se na področju informatike neprestano dogajajo spremembe; ali je potrebno posodobiti bazo podatkov ali spremeniti funkcionalnost posameznih aplikacijskih

vmesnikov ali dodati nove programske module v informacijski sistem ali pa celo zamenjati obstoječ informacijski sistem.

Ključni cilj zasnove informatike je uspešnost celotne organizacije. Pri tem mora organizacija ugotoviti svoje informacijske potrebe in skrbno načrtovati razvoj informatike s posebnim poudarkom na enotni in celoviti bazi podatkov (Kovačič, 1994, str. 166).

4.1 RAZMAH INFORMATIKE

Razmah informatike je omogočil razvoj na naslednjih področjih (Postma, 2001, str. 31 - 44 a):

- Digitalizacija: pomeni prvi korak k razmahu informatike. Omogočila je zapis podatkov v digitalni obliki (ničle, enice). Digitalna narava informacij nam omogoča, da jih shranjujemo, pošiljamo in obdelujemo.
- Zmogljivost: povečala se je zmogljivost hranjenja in prenašanja podatkov, zmogljivost obdelovanja podatkov, prav tako pa tudi zmanjševanje potreb po zmogljivosti zaradi stiskanja podatkov.
- Programska oprema: poleg digitalizacije vsega, kar človeška čutila lahko zaznajo in razvoja neomejenih zmogljivosti hranjenja, obdelovanja ter prenašanja podatkov, igra odločilno vlogo tudi dejstvo, kako zahtevno je za uporabnike delo z možnostmi, ki jih nudijo računalniki oziroma računalniška oprema. Idealne rešitve strokovnjaki še niso našli, vendar se trudijo, da bi omogočili bolj ali manj intuitivno uporabo tehnoloških rešitev brez kopice navodil.
- Omrežja: osebni računalnik je lahko bogat vir informacij. Kljub temu je takšen vir informacij lahko omejen predvsem, kar se tiče prenosa informacij na fizične medije, ki so mu na voljo. Z razvojem razno raznih omrežij (LAN, WAN...) je tudi ta omejitev odpadla.

Koncept CRM in informacijska podpora se močno prepletata. Prav tako zgodovina koncepta CRM vključuje tudi zgodovino trženja (Postma, 2001 b):

- Petdeseta leta so bila čas produkcijske ekonomije. Za stranke je bila pomembna le informacija, kje je izdelek dosegljiv.
- Šestdeseta leta je zaznamovala ekonomija spodbujanja prodaje in distribucije. Ponudba je bila dovolj velika, da je zadostila povpraševanju in se je še povečevala. Napor podjetij so bili usmerjeni v razvoj distribucije in izobraževanje prodajalcev.
- Sedemdeseta leta je zaznamovala ekonomija kakovosti in množičnega trženja. Ponudba je presegla povpraševanje in stranka je lahko izbirala med množico izdelkov. Uveljavili so se oddelki trženja, ki so morali identificirati ciljne trge, opredeliti izdelke, ki naj zadovoljijo izbrane trge. Poiskati so morali pravo promocijo, distribucijo in ceno.

- Osemdeseta leta so bila čas tržnih niš in oskrbovanja strank. Stranke so postale zahtevnejše in so zahtevale prilagoditev ponudbe. Podjetja so se začela boriti za lojalnost svojih strank.
- V devetdesetih letih so podjetja upravljala podatke o svojih odjemalcih. Na trgu je bilo ogromno izdelkov ustrezne kakovosti, tako da le ustrezna kakovost ni več zagotavljala ustrezne prodaje. S podatkovnimi bazami so tržniki ponudili koncept upravljanja ključnih strank. Z njimi so komunicirali s posebej naslovljeno pošto, s telefonskimi klici in podobno ter jih prepričevali o prednosti svojega izdelka.
- Prva leta novega stoletja naj bi bila leta koncepta CRM. To pomeni intenzivno izkoriščanje sodobne informacijske tehnologije v podporo jasnim tržnim strategijam.

Poleg razvoja trženja v smeri CRM se je ustrezno temu razvijala tudi tehnična podpora. Najbolj pomemben je razvoj na področju informacijske podpore.

4.2 NAČRTOVANJE INFORMATIKE

Vse izrazitejša konkurenčnost okolja, zmogljivejša informacijska tehnologija (IT) in nova znanja kadrov postavljajo pred organizacijo zahtevo po več in kakovostnejših podatkih ter ustreznijemu managementu poslovnih procesov. Spremembe okolja vodstvom organizacij narekujejo potrebo po sprotnih informacijah, izhajajoč iz najrazličnejših virov in različnih ravni agregacije. V želji po preživetju bodo morale organizacije izboljšati način pridobivanja in posredovanja podatkov ter njihove učinkovite uporabe pri izvajanju poslovnih procesov. Tako v vse večjem številu organizacij prevladuje ugotovitev, da se je potrebno informatizacije lotevati načrtovano ter podatke in poslovne procese obravnavati in za njih skrbeti ravno tako kot za vse ostale dejavnike poslovanja (Kovačič, 2004, str. 2)

Načrtovanje in izgradnjo informacijskih sistemov (IS) ni več mogoče obravnavati ločeno od strateških razvojnih ciljev organizacije. IS je namreč eden pomembnih vzvodov za njihovo realizacijo.

Zahteve, ki so opredeljene v analizi obstoječega stanja v podjetjih, so podlaga za načrt izgradnje IS, ki zajema načrtovanje podatkovne baze in načrtovanje programskih modulov. Uspešno načrtovanje poslovnih procesov je posledica sodelovanja strokovnjakov v podjetju in zunaj njega.

Pri načrtovanju informatike v organizaciji se moramo zavedati, da gre pravzaprav za iskanje možne kompromisne odločitve med stopnjo zagotavljanja informacijskih potreb in obsegom razpoložljivih sredstev, ki so za to namenjena. Zavedati se moramo, da časovno z razvojem informatike narašča potreba po vzdrževanju razvitih rešitev, kar gre zaradi

omejenih virov nujno na račun bodočega novega razvoja. Po drugi strani pa gre za odločitve med razvojem področij in rešitev, ki prinašajo takojšnje kratkoročne rezultate, in razvojem področij, ki dolgoročno strateško vplivajo na položaj in stanje organizacije (Kovačič, 1994, str. 171).

4.2.1 Ugotavljanje informacijskih potreb

Preden se vodstvo organizacije odloča o nakupu oziroma izbiri celovite programske rešitve in njenem uvajanju, mora najprej ugotoviti svojo obstoječo in bodočo poslovno strategijo ter izvajanje poslovnih procesov (Kovačič, 2004, str. 44).

Pri tem se organizacije srečujejo z dilemo o nakupu ali o lastnem razvoju programskih rešitev.

Pred dokončno odločitvijo pri izbiri celovite programske rešitve morajo podjetja upoštevati parametre analize ustreznosti informacijskim potrebam podjetja. Parametre analize ustreznosti programske opreme delimo na (Kovačič, 2004, str. 46 – 49):

- *Splošne značilnosti*, ki zajemajo naslednje ključne značilnosti: rešitev mora biti izdelana s sodobnim informacijskim orodjem, programska rešitev mora biti razvita za uporabo na razširjenem oziroma standardnem operacijskem sistemu, vzdrževana in dokumentirana mora biti z ustreznim orodjem CASE³, programska oprema mora biti dostopna stranki v izvorni kodi, uporablja skupno in celovito podatkovno bazo podjetja, programska rešitev predstavlja enovito rešitev za obravnavo sorodnih opravil, kjer se specifične rešujejo z ustreznimi uporabniškimi vmesniki, ponudnik rešitve mora sodelovati pri ugotavljanju informacijskih potreb in uvajanju programske rešitve in mora imeti zadostno število izvajalcev ter vnaprej opredeljene pogoje za zagotavljanje rešitve.
- *Tehnično – tehnološki kriterij*, kjer se analiza kakovosti izvede po naslednjih kriterijih: funkcionalnost, učinkovitost, odzivnost, prijaznost do uporabnikov, zanesljivost ter doslednost delovanja, kakovost dokumentacije (sistemske in uporabniške), način in kakovost vzdrževanja, celovitost in združljivost v enoten sistem, možnost razširljivosti, prožnosti in prilagodljivosti glede na obseg in funkcionalnost, varnost in zaščito rešitve.
- *Kakovost podpore* se ocenjuje po: usposobljenosti izvajalcev, kakovosti sistemske tehnične podpore, kakovosti vzdrževanja aplikacij, sledljivosti in preglednosti postopkov podpore med naročnikom in izvajalcem, organiziranosti in kadrih informatike ter sposobnosti koordiniranja in zmožnosti obvladovanja izvajalca.

³ CASE – Computer Aided Software Engineering: Orodja, ki nadomeščajo ročne in necelovite metode z računalniško podporo, ki pomaga obvladovati razvijalcu celoten proces informatizacije, od ugotavljanja informacijskih potreb, razvoja, uvedbe in vzdrževanja podatkovne baze in računalniških programskih rešitev.

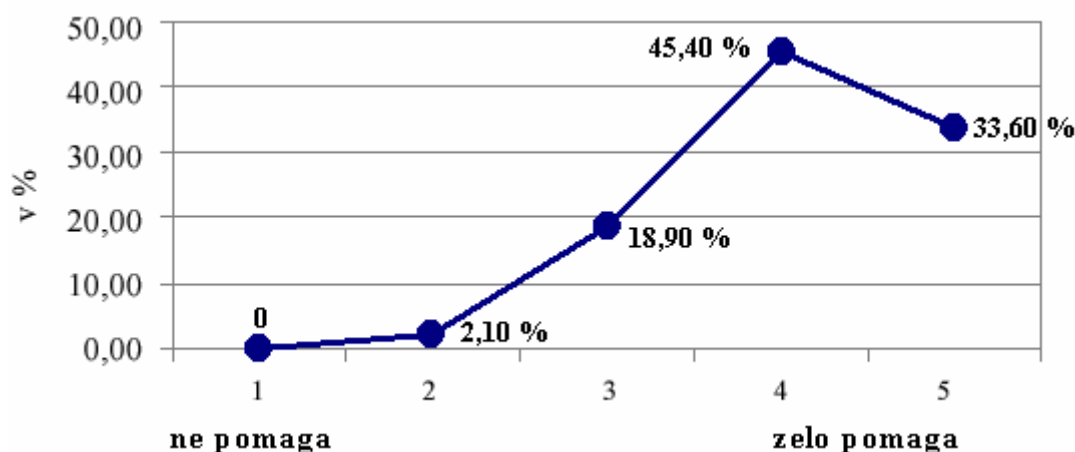
4.2.2 Konkurenčna prednost

Podjetja si danes ne morejo predstavljati poslovanja brez informacijske tehnologije. Nekatere dejavnosti brez IT sploh ne bi obstajale. Računalnike, kot najbolj vidni del IT, najdemo v vsaki pisarni, v skoraj vsaki poslovni aktovki in v večini gospodinjstev. IT služi predvsem kot strokovna podpora delu in sicer za povečanje produktivnosti, avtomatizacijo procesov, zniževanje stroškov, sodelovanje med zaposlenimi, partnerji ter komunikacijo, vse to pa vpliva na konkurenčnost podjetja (Jecič, 2003).

V informacijskih sistemih in bazah podatkov, ki jih razvijajo podjetja, ležijo ogromne priložnosti, če jih znajo pravilno izkoristiti. Večina podjetij je že napredovala od preprostega zbiranja podatkov do analize; samo tista, ki se zavedajo vrednosti znanja, pa so z uporabo moderne informacijske tehnologije napredovala v zbiranje znanja in uporabo razuma, kar jim omogoča konkurenčne prednosti.

V raziskavi, ki jo je opravilo Združenje Manager, anketiranci ocenjujejo, da lahko informacijska tehnologija pomaga pri povečanju konkurenčnosti podjetja na trgu.

Graf št. 1: IT pomaga pri povečanju konkurenčnosti podjetja?



N = 143

Vir: Jecič, 2003

Informatizacija predstavlja splošen in celovit proces uvedbe in uporabe informacijske tehnologije, ki ga v informacijski družbi po analogiji glede na njihov pomen lahko enačimo s procesom industrializacije industrijske družbe. Informatizacija poslovanja je usmerjena v zagotavljanje konkurenčne prednosti podjetij oziroma k avtomatizaciji in optimizaciji izvajanja njihovih poslovnih procesov (Kovačič, 1998, str. 48).

4.3 PREGLED OSNOVNIH TIPOV INFORMACIJSKIH SISTEMOV

Glede na delovno prakso z vsebinskega vidika, ki jo informacijski sistemi podpirajo, lahko informacijske sisteme v organizacijah najbolj grobo razdelimo na podsisteme, podobno, kot je sama organizacija razdeljena na organizacijske enote. Tako lahko govorimo o :

- nabavnem,
- proizvodnem,
- prodajnem,
- kadrovskem finančno računovodskem,
- razvojno raziskovalnem informacijskem podsistemu (Gradišar, 1999, str. 125).

Obstajajo lahko tudi še drugi podsistemi, saj se organizacije med seboj glede organiziranosti razlikujejo. Glede na to, lahko z vidika pristopov in metod, ki so večinoma standardne in jih srečujemo v vseh informacijskih podsistemih, ločimo naslednje tipe osnovnih sistemov (Gradišar 1999, str. 125 – 140):

- Izvajalni informacijski sistemi - IIS (ang. Transaction processing system – TPS): zbirajo in hranijo podatke o poslovnih dogodkih in včasih nadzorujejo odločanje, ki je del poslovnih dogodkov.
- Informacijski sistemi za upravljanje - ISU (ang. management Information System – MIS): zagotavljajo informacije, ki so potrebne za upravljanje organizacije.
- Sistemi za podporo odločanju - SPO (ang. Decision support Systems - DSS): omogočajo uporabniku zbiranje podatkov, ki so potrebni pri sprejemanju odločitve in analizo teh podatkov.
- Informacijski sistemi za direktorje – ISD (Executive Enformation System – EIS): so zasnovani tako, da posredujejo direktorjem katerekoli informacije, kadarkoli jih potrebujejo in v obliki, ki je najbolj uporabna.
- Ekspertni sistemi - ES: podpirajo umsko delo strokovnjakov in so največkrat tako kot sistemi za podporo odločanju namenjeni individualni uporabi, ki je največkrat neobvezna.
- Sistemi za avtomatizacijo pisarniškega dela SAP (ang. Office automation system - OAS): omogočajo vsakodnevne komunikacije in izvajanje informacijskih procesov v pisarnah znotraj organizacije. Običajno vključujejo: urejevalnike besedil, preglednice, programe za elektronsko pošto itd.
- Sistemi za podporo dela v skupini – SPS (ang. Groupware Systems): osnovni cilj teh sistemov je povečati učinkovitost skupinskega dela z uporabo računalniške in komunikacijske tehnologije.

Navedeni tipi informacijskih sistemov omogočajo dostop do informacij, pomoč pri izvajanju postopkov po znanih pravilih, avtomatizacijo procesov (IIS). Prav tako so namenjeni individualni, (ISD, SPO, SAP), skupinski (SPS) ali organizacijski rabi (ISU, IIS).

4.4 INFORMACIJSKA PODPORA PRODAJI

Sodobna informacijska tehnologija mora združevati in povezovati potrebe prodaje, trženja in podpore strankam (Šegel, 2002, str. 19).

S programsko rešitvijo obvladujemo področje prodaje od prejema naročila in usklajevanja načrta poslovanja s stanjem naročil do izstavljanja odpremnih dokumentov, fakturiranja in analize prodaje.

Glavni rezultati (Kovačič, 1994, str. 219):

- evidentiranje in spremljanje naročil,
- evidentiranje in spremljanje pogodb,
- načrtovanje prodaje,
- pregled stanja odprtih naročil,
- izpis odpremnih dokumentov na osnovi naročil,
- fakturiranje,
- statistični podatki o prodaji po proizvodih, strankah ipd.,
- katalog poslovnih partnerjev.

Za podporo prodaji mora biti računalniška podpora uporabnikom tako prijazna, da si jo lahko uporabnik prilagodi. Uporaba mora biti izrazito operativna, kar pomeni, da se uporablja neposredno pri aktivnostih prodaje. Praviloma se uporablja mrežna rešitev s skupno bazo podatkov in informacij. Izvedena mora biti tako, da je v vsakem trenutku dosegljiva vsakemu pooblaščenemu uporabniku. Obvladovana mora biti vsa dokumentacija, od dopisov, ponudb, pogodb, slik, zapisov, opomb itd. Vsi podatki in informacije v skupni bazi morajo biti zanesljivi ter kakovostni.

4.5 INFORMACIJSKA PODPORA TRŽENJU

Za pripravo trženjskih dejavnosti, njihovo izvrševanje, spremljanje in nadzor je potreben stalen dotok svežih in natančnih podatkov in informacij o dogajanjih na trgu in v okolju podjetja (Potočnik, 2002, str. 76).

Pri trženju so številni podatki in informacije iz baze podatkov prodaje uporabni pri trženjskih aktivnostih. Dopolnijo se lahko z dodatnimi podatki in informacijami, ki so lahko pridobljeni na različne druge načine, oblike in potrebe (Šegel, 2002, str. 19).

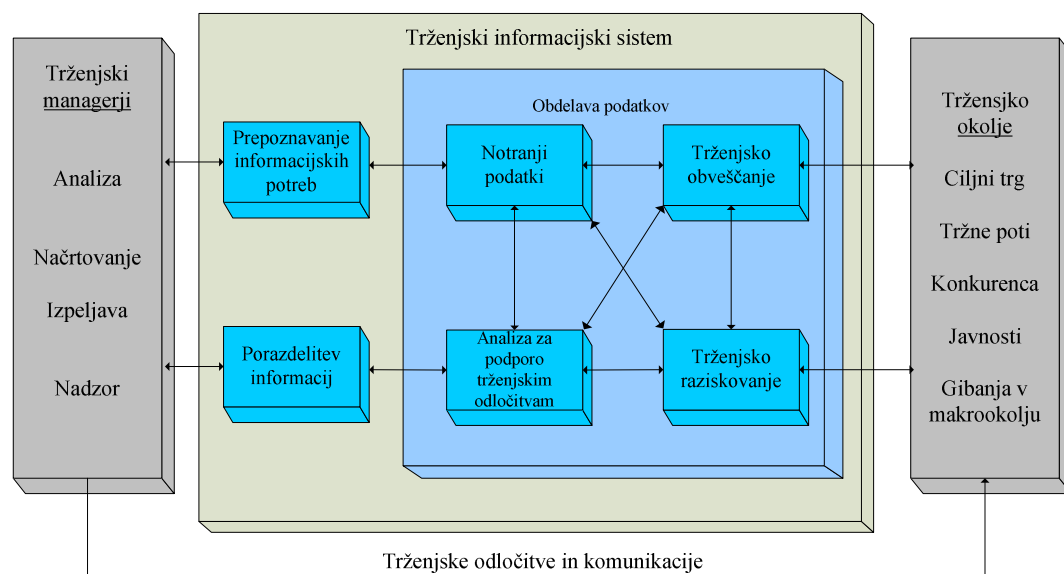
Uporaba dobre informacijske podpore trženju znižuje stroške in daje prodajalcem več začetnih priložnosti. Je v pomoč pri vodenju, spremljanju in merjenju učinkovitosti posamezne tržne kampanje.

4.6 TRŽENJSKI INFORMACIJSKI SISTEM

Trženjsko okolje se pospešeno spreminja, zato postaja potreba po tržni informaciji, ki je na voljo v realnem času, večja kot kdajkoli prej (Kotler, 2004, str. 122).

Na sliki 11 je prikazan model trženjskega informacijskega sistema.

Slika 11: Trženjski informacijski sistem



Vir: Kotler, 1998, str. 126

Trženjski informacijski sistem je (Kotler, 1998) sestavljen iz: sistema notranjih podatkov, sistema za analizo in podporo trženjskim odločitvam, trženjskega obveščanja in trženjskega raziskovanja.

Sistem notranjih podatkov obsega podatke o naročilih, prodaji, cenah, obsegu zalog, terjatvah, neporavnanih obveznostih in drugo. Temelj sistema notranjih podatkov je zaključen cikel od naročila do plačila. Pomemben je tudi sistem prodajnih poročil, ki morajo biti vseskozi na voljo. Sistem notranjih podatkov posreduje podatke o rezultatih. Sistem mora zagotavljati hitro in izčrpno pridobivanje informacij.

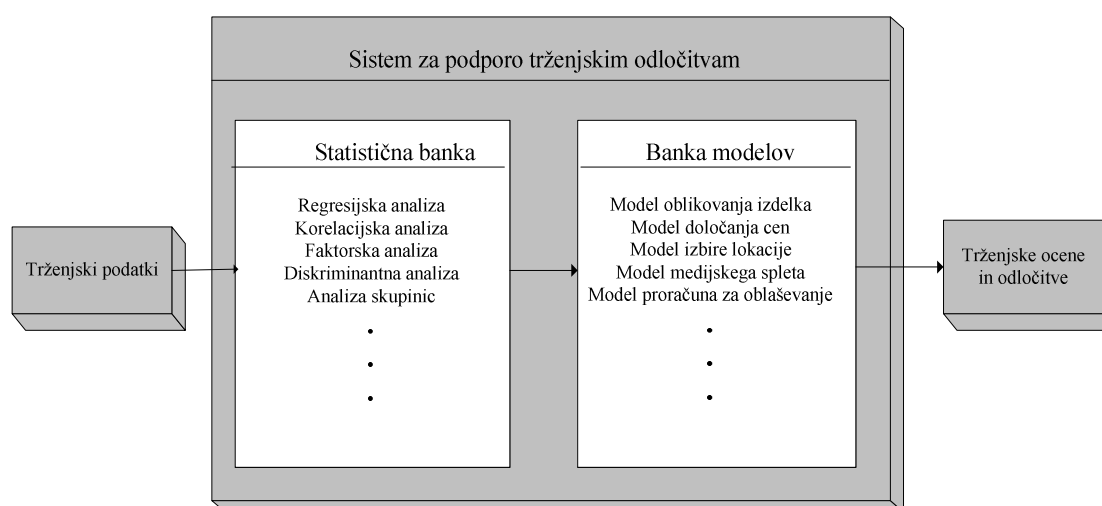
Sistem trženjskega obveščanja nam zagotavlja podatke o dogajanju na trgih. Predstavlja sklop podatkov in virov, ki jih uporablja podjetje za pridobivanje rednih informacij o pomembnih premikih oziroma dogajanjih v trženjskem okolju.

Sistem trženjskega raziskovanja nam zagotavlja podatke, ki jih podjetje pridobi s trženjsko raziskavo. Trženjska raziskava je sistematično načrtovanje, zbiranje in analiza podatkov, ki

se nanašajo na določene za podjetje pomembne trženjske razmere, ter poročanje o rezultatih.

Sistem za podporo trženjskim odločitvam (MDSS: marketing decision support system) je dodan sistem zgoraj navedenim sistemom, ki naj trženjskim managerjem pomaga pri odločitvah. Sistem za podporo trženjskim odločitvam vsebuje statistične metode in modele za odločanje. Zasnova sistema za podporo trženjskim odločitvam je prikazana na sliki 12.

Slika 12: Sistem za podporo trženjskim odločitvam



Vir: Kotler, 1998, str. 146

4.7 PODATKOVNA SKLADIŠČA IN RUDARJENJE PODATKOV

Kljub velikemu napredku v razvoju računalnikov in informacijske tehnologije veliko podjetij še zmeraj ne izkorišča podatkov oziroma informacij, ki so tem podjetjem in organizacijam na voljo. Pravzaprav lahko ugotovimo, da podjetja uporabljajo zelo majhen del podatkov (Godnov, 2000, str. 21).

Iznajdljiva podjetja ujamejo podatke vsakokrat, ko stranka stopi v stik s katerim koli izmed njihovih oddelkov. Točke stika vključujejo nakup, zahtevo po obisku serviserja, spletno poizvedbo ali uporabo kartice zvestobe. Te podatke zbira stični center podjetja in jih organizira v podatkovno skladišče.

Z rudarjenjem podatkov lahko trženjski statistiki iz množice podatkov izkopljejo uporabne informacije o posameznikih, trendih in segmentih. Rudarjenje podatkov vključuje uporabo zapletenih statističnih in matematičnih tehnik, kot so razvrščanje v skupine, odkrivanje samodejnih povezav, napovedni modeli in nevronske mreže⁴ (Kotler, 2004, str. 54).

⁴ Podrobna obravnava teh tehnik ni predmet te naloge

4.7.1 Opredelitev podatkovnega skladišča

Podatkovno skladišče je nastalo iz integracije številnih različnih tehnologij in izkušenj strokovnjakov, da bi podjetja imela na voljo prave informacije v pravi količini in v pravem trenutku. Podatkovno skladišče je koncept in ne izdelek, ki bi ga bilo mogoče kupiti na policah; je koncept, ki zahteva veliko truda, vendar nam kasneje ves trud povrne, ker nam zelo pomaga pri poslovanju. Je skupek programske in strojne opreme, namenjen boljši analizi velikih količin podatkov, ki nastajajo v različnih organizacijah in služijo za podporo pri poslovnem odločanju (Godnov, 2000, str. 21).

Podatkovna skladišča so zbirke podatkov oziroma podatkovnih baz, ki so namenjene predvsem za podporo vsem ravnam odločanja v podjetju. Podatki se v podatkovno skladišče prepisujejo iz vseh operativnih oziroma aplikacijskih sistemov podjetja (npr. ERP⁵) in zunanjih virov, kot so splošne informacije iz interneta, javnih glasil in drugo. Podatki se s prenosom v podatkovno skladišče preoblikujejo in poenotijo. Tako organizirani podatki se ponudijo vsem uporabniškim skupinam za podporo vsem ravnam odločanja v podjetju – operativnemu, taktičnemu in strateškemu (Vagaja, 2003, str 21).

Celovito kakovostno izgrajeno podatkovno skladišče je šele začetek na poti pridobivanja konkurenčne prednosti. Ogromne količine podatkov, shranjene v podatkovnem skladišču, so osnova za izvajanje vnaprej pripravljenih poizvedb, za sprotne analize, za odkrivanje vzorcev, iskanje trendov in napovedovanje dogodkov v prihodnosti.

Podatkovno skladišče (Inmon, 1996, str.33 – 37) ima naslednje lastnosti:

- predmetna orientiranost: podatkovno skladišče se osredotoča na posamezne poslovne entitete,
- integritetnost: pomeni, da so podatki v podatkovnem skladišču shranjeni v skladnem formatu,
- nespreminjajoči obstoječi podatki: podatki iz podatkovnega skladišča ne izginjajo, ker bi jih nadomestili z novejšimi ali bi jih izbrisali,
- časovna spremenljivost: podatki so vezani na čas.

Podatkovno skladišče je namenjeno podpori pri odločanju. Ker podatki v skladišču »pokrivajo« celotno poslovanje, ga uporabljamo predvsem za odločanje na strateški ravni. tudi struktura (organizacija) podatkov je taka, da ni prirejena za delo posameznega oddelka (Kovačič, 2004, str. 172).

⁵ Celotne programske rešitve - ERP (Enterprise Resource Planing); poslovni informacijski sistem, ki povezuje vse poslovne vidike vključujoč, planiranje, proizvodnjo, prodajo in trženje. Programski paketi ERP običajno pokrivajo tudi področje skladiščnega poslovanja, nabave in ravnanje s človeškimi viri.

4.7.2 Uporaba podatkovnega skladišča in podatkovnega rudarjenja v trženju

Danes je za trg značilno, da je postal globalen, izdelki in storitve so si skoraj povsem enake in število dobaviteljev je vsak dan večje. Zaradi velikosti in kompleksnosti trga je množično trženje postalo izredno drago, povrnitev vložkov pri takem pristopu pa je že vprašljivo.

Namesto enakega obravnavanja vseh kandidatov za tržno akcijo ali priprave enakih ponudb za vse, lahko podjetja danes izberejo samo tiste kandidate za tržno akcijo, ki ustrezajo določenim kriterijem dobičkonosnosti, pridobljenih na podlagi njihovih individualnih potreb in nakupovalnih vzorcev. Izbor je možno izvesti z modeli, ki napovedujejo bodočo vrednost posameznika glede na njegove demografske značilnosti, življenjski slog, obnašanje v preteklosti. Modeli, ki jih dobimo z uporabo metod za odkrivanje znanj iz podatkov, nam podajajo informacije, ki omogočijo zadržanje obstoječih in pridobivanje novih, najbolj dobičkonosnih strank.

Dolgoročni cilj tovrstnega dela je omogočiti, da na podlagi razumevanja obnašanja strank avtomatiziramo komunikacije s strankami. Za to pa moramo dobro poznati poslovne procese in zmožnosti različnih informacijskih orodij, ki jih potrebujemo za zbiranje podatkov, avtomatizacijo procesa pridobivanja znanja o trgu in planiranje trženjskih aktivnosti. Orodja za odkrivanje znanj iz podatkov (angl. Data Mining Tools) uporabljamo za zaznavanje pomembnih ciljnih skupin na podlagi zgodovinskih podatkov, ki jih imamo o določeni populaciji. Primeri uporabe v praksi so na primer: priprava kriterijev za direktno pošto, identifikacija trgov z velikim potencialom ali iskanje značilnosti življenjskega sloga, ki je lasten določenim ciljnim strankam (Šmid, 2004, str. 4, a).

Ena od prednosti takšnega pristopa je omogočanje izvajanja zelo pogostih in strogo usmerjenih tržnih akcij, ki zahtevajo manjša finančna sredstva. Ob tem pa lahko dosežemo bistveno boljše rezultate glede na vložena sredstva, kot bi jih dosegli z množičnimi trženjskimi akcijami.

Podatkovno rudarjenje (ang. Data Mining) je v zadnjih letih postalo v mnogih organizacijah eden od nepogrešljivih elementov za pridobivanje konkurenčne prednosti. Njegova uporaba je danes največkrat vezana na trženje ali upravljanje tveganj, v prihodnosti pa lahko pričakujemo njegovo uporabo še na podpori novih tržnih poti, prek katerih bo podjetje poslovalo, kot je na primer svetovni splet. O podatkovnem rudarjenju v trženju ne govorimo več kot o neki visoko zahtevni tehnologiji, ampak kot o orodju, ki nam pomaga preiti iz množičnega trženja do trženja, usmerjenega k posameznim segmentom, direktnega trženja, na koncu pa do trženja ena na ena (Šmid, 2004, str. 7, a).

Podatkovno rudarjenje prinaša odgovore, kot so (Mena, 1998):

- Kateri stranke so najbolj donosne za podjetje?
- Kako najbolj razporedimo svoje vire?

- Kako lahko povečamo svoj tržni delež?
- Kdo so obiskovalci naših spletnih strani?
- Katere stranke bodo najverjetneje odšle h konkurenci?

Najpogosteje se rudarjenje na področju trženja uporablja za:

- neposredno trženje, npr. ponudbe pošiljamo strankam, od katerih z večjo verjetnostjo pričakujemo odziv,
- izdelavo profilov strank – ugotavljamo vzorec obnašanja strank, na podlagi tega pa ustrezno prilagodimo ponudbo,
- segmentacijo – določanje skupin strank z enakimi značilnostmi (vzorcem obnašanja),
- iskanje povezav med prodajo izdelkov (analiza nakupne košarice), kar lahko uporabimo npr. za ustrezno razporeditev izdelkov na policah,
- aktiviranje stranke,
- navzkrižno trženje, to je simulacija nakupa drugih izdelkov istega podjetja, oz. več istih izdelkov, kar lahko nadomešča pridobivanje novih strank,
- obdržanje stranke, kar je bistveno ceneje od pridobivanja nove stranke (Kovačič, 2004, str. 246).

Povečanje tržnega deleža običajno temelji na dobrem poznavanju strank. Podatkovno rudarjenje nam priskrbi potrebne podatke o naših strankah. Pomaga nam pri razpoznavi, kdo sploh so naše stranke, posreduje informacije o njihovih potrebah in namenih, ustvari profil posameznih strank, ki nam pomaga pri pridobivanju novih (Mena, 1998).

4.8 VARNOST IN NADZOR INFORMACIJSKIH SISTEMOV

Podjetja se vse bolj podatkovno povezujejo in vključujejo v omrežja, tako javna kot zasebna. Poslovanje je vedno bolj on-line, kar zahteva sproten prenos podatkov med povezanimi organizacijami. Priča smo nezadržnemu razvoju e-poslovanja in uporabe omrežij, predvsem interneta, tako za komunikacijo podjetja s strankami, dobavitelji, podizvajalci, zastopniki, partnerji kot z zaposlenimi, ki imajo do internih informacij dostop od zunaj. Vse to podjetjem prinaša velike prednosti in tudi nove izzive, ki so povezani predvsem z varovanjem in zaščito informacij, saj to postaja kritičen faktor pri novem komuniciranju in e-poslovanju. Uporaba interneta v poslovne namene prav tako prinaša nova tveganja, ki ogrožajo podjetja (Šalej, 2003, str. 9).

Informacijski sistem podjetja vsebuje najbolj občutljive podatke, ki so po eni strani (strogo) zaupni, po drugi strani pa morajo biti na voljo velikemu krogu odjemalcev. Odjemalci so lahko zunanji, kot so stranke, revizorji in podobno, ali notranji (zaposleni). Medtem, ko so nekateri podatki nujno potrebni za normalno izvajanje poslovne dejavnosti, morajo ostati drugi podatki tajni tudi za nepooblaščen notranje uporabnike.

Podatki, skupaj s postopki, ki so lahko prilagojeni vsakemu podjetju skladno z njegovimi poslovnimi praksami, pomenijo za podjetje konkurenčno prednost oziroma tisti kapital, ki podjetje loči od drugih. Nadzor nad dostopom do poslovnega sistema je tako strateškega pomena za vsako podjetje.

Ko govorimo o varovanju in zaščiti podatkov (Šalej, 2003), imamo v mislih predvsem tri lastnosti, ki jih je treba zagotoviti. To so:

- Razpoložljivost: podatki in storitve so na voljo pooblaščenim uporabnikom takrat, ko jih potrebujejo.
- Neoporečnost: podatki so takšni, kot so in niso bili nepooblaščenno spremenjeni.
- Zaupnost: tajnost podatkov.

Poleg navedenega je potreben tudi nadzor dostopa. Nadzor dostopa je ugotavljanje, ali ima neka entiteta (oseba, računalnik) pravico dostopa do podatkov in pravico spreminjati podatke.

Namen varovanj podatkov je zagotavljanje neprekinjenega poslovanja in omejevanje poslovne škode na najmanjšo možno mero s preprečevanjem in zmanjševanjem učinkov varnostnih incidentov (Slak, 2005).

Standarda BS 7799⁶ 1. del in ISO 17799⁷ obsegata priporočene kontrole, ki so razdeljene na 10 poglavij in obsegajo vse od varnostne politike, organizacijskih kontrol, kontrol v zvezi z uporabniki podatkov, fizičnega varovanja, kontrole dostopa, upravljanja z IS in zagotavljanja storitev, razvoja programske opreme in zagotavljanja neprekinjenega poslovanja do skladnosti z zakonodajo. To je dokaj obsežen seznam kontrol, ki so lahko zanimive za prav vsa podjetja. Seveda to ne pomeni, da morajo vsa implementirati vse priporočene kontrole. Treba je ugotoviti, katere so za obravnavano podjetje odločilne, in jih potem implementirati. Ta postopek se imenuje ocena tveganja in je opisan v drugem delu standarda BS 7799, verzija 2002, ki uvaja sistem PDCA (Plan, Do, Check, Act), to je načrtuj, izvedi, preveri in ukrepaj (Šalej, 2003, str. 9).

V današnjem tekmovalnem poslovnem okolju so informacije stalno podvržene grožnjam iz mnogo različnih virov, z uporabo sodobnih tehnologij pa se ogroženost samo povečuje.

Upoštevanje določil standarda BS 7799 nam omogoča, da bomo v podjetje vpeljali učinkovit sistem za upravljanje informacijske varnosti (ISMS), saj nam zagotavlja:

- ZAUPNOST – določena informacija je dostopna samo tistemu, ki mu je namenjena,
- CELOVITOST – točnost in popolnost informacije ter metod obdelave le-teh,

⁶ SIST BS 7799-2:2003 – Standard za zaščito tajnosti in zaupnosti elektronskih komunikacij

⁷ SIST ISO/IEC 17799– Standard za zaščito tajnosti in zaupnosti elektronskih komunikacij

- DOSTOPNOST – da imajo avtorizirani uporabniki dostop do informacije in s tem povezanih sredstev, kadarkoli je to potrebno.

5 INFORMACIJSKA PODPORA PRI TRŽENJU /PRODAJI TELEKOMUNIKACIJSKIH STORITEV

Kot je predhodno že bilo omenjeno, mora sodobna informacijska podpora zagotavljati podporo pri prodaji in trženju storitev. Omogočati mora pripravo trženjskih aktivnosti, izvrševanje le-teh, kontrolo ter stalen dotok natančnih podatkov in informacij o dogajanjih na trgu.

5.1 TELEKOMUNIKACIJSKE STORITVE

Telekomunikacijske storitve oziroma storitve elektronskih komunikacij so storitve, ki se jih delno ali v celoti zagotavlja s prenosom in usmerjanjem signalov po telekomunikacijskih omrežjih (Lipovšek, 2005, str. 3).

Javne telekomunikacijske storitve zajemajo storitve govorne telefonije in teleksa ter prenosa in oddajanja programov radia in televizije po prizemnih omrežjih in prek satelitov. Te storitve so dostopne vsaki fizični ali pravni osebi na celotnem ozemlju države pod enakimi pogoji. Država oziroma ministrstvo jih zagotavlja kot obvezno gospodarsko javno službo prek Telekoma Slovenije in RTV Slovenija (<http://e-uprava.gov.si/e-uprava/iskalnik.euprava>).

Na področju telekomunikacijskih storitev se pogosto uporablja naslednje izrazoslovje, oziroma uporabljajo se naslednji izrazi (Lipovšek, 2005, str. 3):

- *Fiksna telefonija*: pomeni prenos govornih komunikacij iz fiksnega javnega telefonskega omrežja in je storitev neposrednega prenosa govora v realnem času preko telekomunikacijskega omrežja ali omrežij, tako da lahko vsak uporabnik te storitve uporablja terminalsko⁸ opremo, priključeno na omrežno priključno točko na fiksni lokaciji, za komunikacijo z drugim uporabnikom terminalske opreme, priključene na drugo omrežno priključno točko. Vključuje tudi prenos govora preko internetnega protokola - VoIP.
- *Mobilna telefonija*: pomeni prenos govora in podatkov iz mobilnega omrežja in je telekomunikacijska storitev, ki se jo delno ali v celoti zagotavlja z radiokomunikacijami do mobilnih uporabnikov. Za to se delno ali v celoti uporablja mobilno radijsko omrežje.

⁸ telefon, modem

- *Telefonski promet*: je odhodni promet (notranji in mednarodni) iz fiksnega ali prenosnega oziroma mobilnega telefonskega aparata uporabnika.
- *Naročniki*: so pravne ali fizične osebe, ki imajo sklenjeno pogodbo z operaterjem javnih telekomunikacijskih storitev za uporabo njegovih storitev.
- *Predplačniške SIM kartice*: v uporabi zajemajo aktivne predplačniške SIM kartice, ki so v obtoku v omrežju, s katerim je mogoče opravljati telefonski promet.
- *Uporabnik*: je pravna ali fizična oseba, ki uporablja ali zahteva telekomunikacijske storitve kot končni uporabnik, ali telekomunikacijski operaterji kot uporabniki telekomunikacijskih storitev drugih.
- *Operater*: je pravna ali fizična oseba, ki izvaja pravni in dejanski nadzor nad celoto funkcij, ki so potrebne za zagotavljanje ustreznih telekomunikacijskih storitev.

V nadaljevanju dela se bomo omejili oziroma osredotočili predvsem na fiksne telekomunikacijske storitve. V predhodnem poglavju je že bilo omenjeno, da je napredek tehnologij, predvsem brezžičnih tehnologij pripeljal do znižanja tržnega deleža ponudnikov fiksnih telekomunikacijskih storitev. Napredek tehnologij in konkurenčnost cen sili telekomunikacijska podjetja k iskanju različnih rešitev. Podjetja se morajo osredotočiti na stranko in koncept CRM omogoča dobro poznavanje strank. Telekomunikacijska podjetja imajo obširne podatkovne baze svojih strank, katere morajo pri svojem delu kvalitetno izkoristiti. Zaradi tega je ustrezna in kvalitetna informacijska podpora trženju telekomunikacijskih storitev zelo pomembna pri zadržanju in pridobivanju novih uporabnikov telekomunikacijskih storitev.

5.1.1 »Fiksne« (stacionarne) telekomunikacijske storitve

Operaterji telekomunikacijskih storitev nudijo predvsem naslednje storitve:

- analogni telefonski priključek (PSTN⁹),
- ISDN¹⁰,
- ADSL¹¹,
- govorne storitve,
- širokopasovne komunikacije.

⁹ PSTN - Public Switched Telephone Network, javno telekomunikacijsko omrežje, ki zagotavlja storitve govorne telefonije

¹⁰ ISDN - Integrated Services over Digital Network (integrirane storitve preko digitalnega omrežja), digitalni telefonski priključek, kateri nudi določen nadstandard

¹¹ ADSL – Asymmetric Digital Subscriber Line, tehnologija, ki je v tem trenutku prevladujoča na področju širokopasovnega dostopa do interneta

Analogni telefonski priključek

Za analogni telefonski priključek se uporablja pogosto tudi izraz klasični telefonski priključek. V zadnjih letih se je paleta storitev na klasičnem telefonskem priključku v marsičem spremenila. Uporabniku so sedaj poleg prenosa govora na voljo še številne dodatne storitve: od tonske izbire do čakajočega klica, preusmeritve pogovorov na drugo številko, glasovna pošta, konferenčna zveza ipd. Z dodatnimi možnostmi se širi uporabnost telefonskega priključka (URL: <http://www.telekom.si/>).

ISDN

Je nadgrajeno telefonsko omrežje. Zaradi njegove popolne digitaliziranosti jo odlikuje višja kakovost, zmogljivost, hitrost in zanesljivost storitev prenosa pogovora, prenosa podatkov, online storitev in videa (URL: <http://www.telekom.si/>).

Osnovni telefonski priključek lahko po meri uporabnika oblikujemo z naslednjimi osnovnimi elementi, ki odlikujejo storitve ISDN:

- prenosni kanal 64 kbit/s (govor, faks, podatki, slike ...),
- hitra vzpostavitev zveze (običajno 1 sekunda za govor ali podatke),
- vrsta dopolnilnih storitev v zvezi z identifikacijo, oštevilčenjem, preusmerjanjem, obvestili in varnostjo,
- možnost uporabe obstoječe opreme (telefoni, faksi in modemi).

Fizično izvedbo priključka oziroma dostop na strani uporabnika je mogoče izvesti na dva načina:

- osnovni dostop BA (Basic Access), prek obstoječe ali nove telefonske napeljave s kapaciteto dveh hkratnih zvez oziroma 2x64 kbit/s (za zasebnike in mala podjetja),
- primarni dostop PA (Primary Access) prek obstoječe ali nove telefonske napeljave z 2 Mbit/s prenosnimi sistemi s kapaciteto 30 hkratnih zvez oziroma 30x64 kbit/s (namenjeno večjim podjetjem).

Med zanimivejše aplikacije, ki so na našem trgu podprte s široko ponudbo terminalske opreme, trenutno sodijo:

- udobno in računalniško podprto telefoniranje,
- ekonomično povezovanje LAN omrežij s pasovno širino po želji,
- učinkovit in hiter dostop do interneta,
- rezervna pot za zakupljene vode.

ADSL

Širokopasovne komunikacije so danes generacijski in civilizacijski standard. Z bliskovitim razvojem interneta v preteklem obdobju so se na svetovnem trgu pojavile nove multimedijske aplikacije, ki za ustrezno kakovost potrebujejo visoke hitrosti prenosa

podatkov. Z novo tehnologijo prenosa ADSL odpira zmogljive, zanesljive in varne poti v svet interaktivnih storitev (multimedijske storitve) in hitrega prenosa.

Govorne storitve:

Storitve z dodano vrednostjo so dodatne možnosti za razvoj poslovanja podjetja.

Med te storitve spadajo (URL:<http://www.telekom.si/>):

- brezplačne številke 080: dopolnjujejo delo klicnih centrov, služb pomoči ali informacij,
- komercialne telefonske številke 090: medtem ko se za svetovanje in posredovanje podatkov navadno uporablja posebna telefonska številka 090,
- storitev daljinskega glasovanja: omogoča posredovanje glasovanja preko telefonskega aparata.

Širokopasovne komunikacije:

V informacijski dobi imajo telekomunikacije eno vodilnih vlog v razvoju družbe. Hiter prenos velike količine informacij in telekomunikacijskih povezav omogoča ogromno možnosti in priložnosti tistim, ki jih bodo razumeli in znali uporabiti. Zaradi teh potreb se odpira velik trg visoke hitrosti prenosa multimedijskih aplikacij - trg širokopasovnih komunikacij. Med najbolj znane širokopasovne komunikacije štejemo omrežje ATM¹². Te širokopasovne komunikacije omogočajo storitve, kot so: videopovezave, video delovne postaje, TV distribucijo, TV strežnike, realizacijo hitrih in varnih povezav itd (URL:<http://www.telekom.si/>).

5.1.2 Dopolnilna ponudba operaterjev telekomunikacijskih storitev

Operaterji ponujajo na vseh svojih priključkih oziroma storitvah tudi razne dopolnilne storitve, s katerimi želijo pritegniti potencialne nove uporabnike njihovih storitev in seveda tudi zadržati obstoječe uporabnike telekomunikacijskih storitev.

Najbolj razširjene dopolnilne storitve so: prikaz klica na klasičnih telefonskih priključkih, glasovna pošta, preusmeritve klicev, omogočanje povratnih klicev itd. Poleg tega ponujajo razne pakete z ustrezno terminalno opremo ali ugodne cenovne pakete.

Ustrezno terminalno opremo ponujajo tako operaterji fiksne telefonije, kot tudi mobilni operaterji, ki ponujajo razno paleto storitev predvsem preko cenovnih modelov kot tudi v kombinaciji cenovnega modela z ustrezno terminalno opremo¹³.

Ponudniki telekomunikacijskih storitev svojim uporabnikom ponujajo tudi podporo preko spletnih strani ali pa strani z raznimi zabavnimi vsebinami, vse z namenom pritegniti in obdržati uporabnike storitev.

¹² ATM - Asynchronous Transfer Mode: asinhroni prenos podatkov (asinhroni prenosni način)

¹³ S tem so mišljeni razni mobilni telefonski aparati

Glede na trend rasti širokopasovnega dostopa do interneta predvsem s tehnologijo ADSL tudi ponudniki teh storitev ponujajo razne cenovne modele in različne pakete, vse z namenom ohranjanja in predvsem pridobivanja novih uporabnikov teh storitev.

Seveda pa koristi širokopasovnega dostopa niso samo enostranske, torej na strani ponudnikov telekomunikacijskih storitev, ampak tudi na strani uporabnikov teh storitev. Predvsem na področju IP telefonije, želijo ta dostop izkoristiti za skupni dostop do vseh storitev (prenos govora, podatkov in slike).

5.1.3 Omrežja naslednje generacije

Razvojni trendi v telekomunikacijah so usmerjeni k prehajanju na širokopasovna omrežja, razvoju novih storitev in zagotavljanju vsebin.

Kdaj govorimo o NGN, VoP, VoIP, internetni telefoniji in alternativnih oblikah novih sistemov je zelo težko razložiti. »Voice over Packet« oziroma »Voice over IP« je sistem za prenos govora preko paketnih omrežij, največkrat so to paketna omrežja tipa IP. Načelno gre za replikacijo storitev telefonskih sistemov, kakršne poznamo danes, z drugimi tehnologijami in maneverskim prostorom za dodatne storitve. Različica teh rešitev, internetna telefonija, za prenos izkorišča javno internetno omrežje. Vse opisane različice lahko označimo pod skupnim imenom omrežja naslednje generacije (Kos, 2005, str. 2).

Storitve v omrežjih VoIP lahko delimo na:

- Osnovne: so storitve, ki omogočajo osnovno telefoniranje.
- Razširjene storitve VoIP: za samo delovanje pogosto niso potrebne, vendar zagotavljajo boljše in zanesljivejše delovanje (med nje spadajo razne storitve za zagotavljanje kakovosti).
- Telefonske dopolnilne storitve: v to skupino uvrščamo prikaz številke kličočega, predajo in prevzem klicev, telefonske konference. Te storitve so bolj ali manj znane že iz klasične telefonije in ISDN sveta. Nadgrajene so običajno s funkcijo telefonskega aparata – terminala.
- Storitve udobnega terminala¹⁴: gre za skupino storitev, ki najbolj prispeva k razlikovanju od klasične telefonije, klasičnih telefonskih aparatov. Gre za storitve prijaznosti terminala, prilagodljivost terminala uporabniku, prikaz določenih statusov, alarmi, telefonski imenik...
- Konvergenčne storitve: so storitve, ki združujejo lastnosti terminala in lastnosti omrežij, sistema.

¹⁴ Terminal – v internetni telefoniji se pogosto uporablja izraz terminal namesto telefonski aparat, kar je glede na funkcionalnost upravičeno

Uporabnik od omrežij naslednje generacije pričakuje, da bo poleg obstoječih storitev dobil še dodatne, boljše storitve.

5.2 CILJI INFORMACIJSKE PODPORE

Pri vpeljavi informacijske podpore trženja storitev si mora podjetje opredeliti cilje.

Cilji informacijske podpore so opredeljeni kot (Zorman, 2001, str. 85):

- povečanje števila zadržanih strank, s povečanjem zadovoljstva strank,
- identifikacija najbolj dobičkonosnih strank (20 % največjih uporabnikov prinese 80% prihodka),
- znižanje stroškov trženja s pripravo učinkovito postavljenih tržnih akcij,
- povečanje prodaje s ponudbo pravih izdelkov,
- izkoriščanje znanja, pridobljenega v prejšnjih kontaktih s strankami,
- načrtovanje prihodnjih tržnih aktivnosti na podlagi opravljenih analiz predhodnih aktivnosti,
- izločanje nepotrebnih funkcij s centralizacijo skupnih aktivnosti.

Cilji informacijske podpore na področju trženja telekomunikacijskih storitev morajo biti:

- organizirano zbiranje podatkov za potrebe izboljšanja telekomunikacijskih storitev,
- informiranost o trgih, o potencialnih in obstoječih strankah,
- preglednost in lažje planiranje trženjskih akcij,
- pridobivanje in generiranje informacij za razvoj storitev in izdelkov, preko spremljanja konkurence in potreb trga.

Poleg navedenega se lahko informacije, ki jih generira informacijski sistem, uporabijo tudi za nadzor in ocenjevanje prodaje.

5.3 KLJUČNI DEJAVNIKI USPEHA

Pod ključnimi dejavniki uspeha (ang. Critical Success Factors, CFS) razumemo dejavnike, ki so bistvenega pomena za uspeh poslovne aktivnosti, pa naj gre za uvajanje kompleksnih poslovnih strategij, prenovo poslovnih procesov, uvajanje novih poslovnih programov ali izvajanje bolj ali manj zahtevnih projektov. Neupoštevanje katerega koli izmed teh dejavnikov lahko pripelje do neuspeha (Kovačič, 2004, str. 13).

Dejavniki uspeha, ki so ključni za uspešno trženje oziroma analizo podatkov, so (Postma, 2001 b):

- Ljudje: V ljudeh se prepleta uravnoteženost med analitično zmožnostjo in znanjem o trženju.

- **Procesi:** Na uspeh pri procesih vpliva: opredelitev problema, izbira podatkov, izbira tehnike, modeliranje, interpretacija podatkov, uporaba podatkov in ovrednotenje rezultatov.
- **Podatki:** Pomembni so podatki o strankah, o stikih in opravljenih transakcijah. Pri vsem tem je potrebno voditi zgodovino vira podatkov, zgodovino stikov in zgodovino transakcij.
- **Orodja:** Uporaba orodja je odvisna od kompleksnosti analiz, ki jih želimo opraviti (iskalna orodja, statistična orodja, orodja za podatkovno rudarjenje).

5.4 SNOVANJE IN RAZVIJANJE NA PODROČJU TELEKOMUNIKACIJ

Informacijska tehnologija lahko igra zelo pomembno vlogo pri prenovi poslovnih procesov. Po drugi strani pa ne smemo pozabiti, da lahko nepravilna uporaba te tehnologije pripelje do delnih rešitev, ki ne upoštevajo celote in dajejo v splošnem zelo slabe rezultate (Kovačič, 1998, str. 83).

Sodobna informacijska tehnologija, zlasti informacijska orodja s svojo prilagodljivostjo in enostavnostjo uporabe omogočajo neposredno vključevanje uporabnikov v proces analiziranja in razvijanja, katerega rezultati so odraz njihovega znanja in izkušenj (Kovačič, 1998, str. 159).

Pri snovanju oziroma razvijanju informacijskih sistemov za podporo trženju storitev na področju Telekomunikacij je TM Forum¹⁵ izdal dokument eTOM,¹⁶ v katerem opisuje ogrodje poslovnih procesov ponudnikov telekomunikacijskih, programskih, internetnih in drugih storitev. Glavne značilnosti dokumenta so:

- usmerjenost na poslovne procese,
- k strankam usmerjeni procesi,
- široka uporaba med ponudniki telekomunikacijskih in drugih storitev,
- konkretni opisi procesov,
- fleksibilnost.

Dokument eTOM je razdelan na naslednje nivoje:

- Nivo 1 (0): zagotavlja konceptualno razumevanje ogrodja, vendar ni uporaben za načrtovanje ali prenovno procesov (BPR – Business Process Reengineering).
- Nivo 2: uporaben za managerje, ki potrebujejo znanje o procesih v celotnem podjetju.

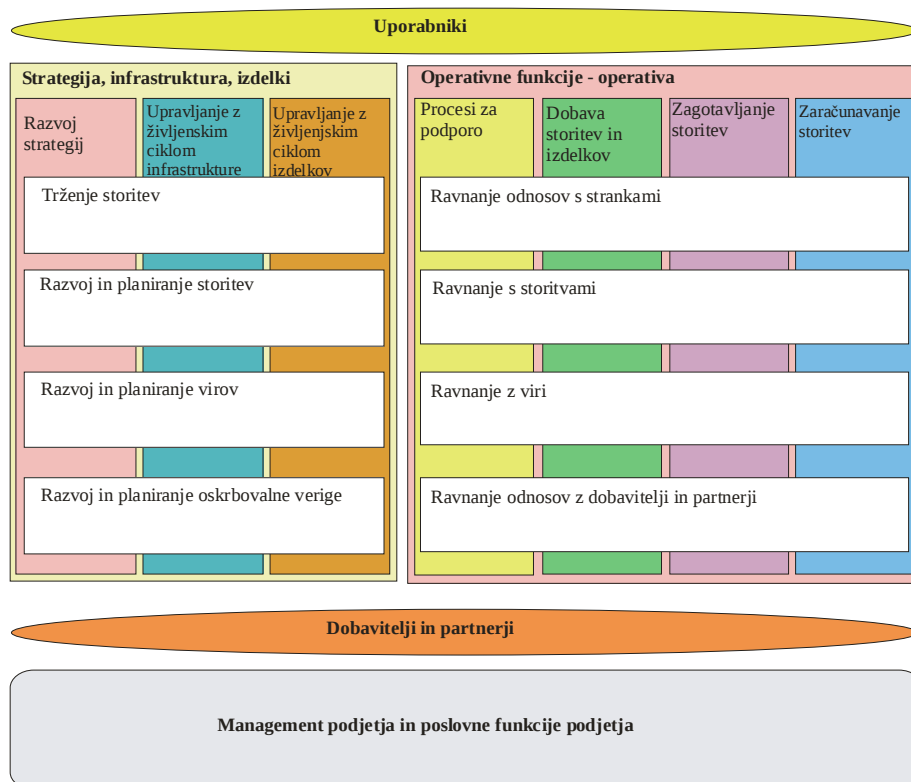
¹⁵ TM Forum: je vodilna neprofitna mednarodna organizacija, ki pripravlja strateške analize in napotke ter praktične rešitve za telekomunikacijsko panogo. Več o tej organizaciji na: URL: <http://www.tmforum.org/>

¹⁶ eTOM enhanced Telecom Operations Map: eden pomebnih dokumentov, ki jih je izdal TM Forum. Prva različica je nastala leta 2001.

- Nivo 3: zajema podrobnosti za preslikavo aktivnosti izvedbenih področij na eTOM. Na tem nivoju je še vedno prisotna neodvisnost od organizacijskih in tehničnih omejitev posamezne organizacije.
- Nivo 4: zahteva specifične aktivnosti in prilagajanje organizaciji. E-TOM tega področja ne pokriva, saj se ta nivo prilagodi vsaki organizaciji posebej.

Slika 13 nam prikazuje eTOM – ovo ogrodje poslovnih procesov

Slika 13: eTOM ogrodje poslovnih procesov



Vir: TM Forum

Iz slike je razvidno, da so procesi razdeljeni na tri večja procesna področja (TM Forum):

- **Strategija, infrastruktura in izdelki:** skupina, v kateri so zajeti procesi, zadolženi za razvoj strategij na področju infrastrukture in izdelkov v skladu s strategijo celotnega podjetja.
- **Operativa:** skupina, ki vsebuje vse dejavnosti, potrebne za nemoteno zagotavljanje storitev strankam. Zajema tudi procese, ki skrbijo za komunikacijo med podjetjem in strankami.
- **Management podjetja:** je skupina, ki vključuje poslovne procese, ki so potrebni za delovanje katere koli organizacije in niso specifični za ponudnike telekomunikacijskih storitev (ravnanje s človeškimi viri, strateško planiranje, upravljanje, trženjske raziskave, planiranje procesov in informacijske tehnologije...).

- Horizontalno združevanje procesov: je pogled na funkcijsko povezane procese (npr. proces trženja).
- Vertikalno združevanje procesov: je pogled na tok procesov od začetka do konca (npr. celoten potek razvoja strategij).

Ravnanje odnosov s strankami spada med operativni sklop procesov, ki jih opisuje eTOM. Na sliki 14 je prikazana skupina procesov za ravnanje odnosov s strankami.

Operativne funkcije - operativa

```

graph TD
    subgraph Support_Processes [Procesi za podporo]
        CRM[CRM podpora  
(podpora procesom,  
tržnim putem)]
    end
    subgraph Supply_Chain [Dobava storitev in izdelkov]
        Izj[Izvajanje  
trženskih  
akcij]
        Nar[Ravnanje z  
naročili]
    end
    subgraph Service_Delivery [Zagotavljanje storitev]
        Re[Reševanje  
problemov]
    end
    subgraph Quality_Management [Ravnanje s kakovostjo in zagotavljanjem storitev]
        ZR[Zaračunavanje storitev]
    end
    subgraph CRM_Details [CRM podpora (podpora procesom, tržnim putem)]
        Prod[Prodaja]
        Izj
        Nar
        Re
        ZR
    end
    subgraph Customer_Relationship_Management [Ravnanje odnosov s strankami]
        KRM[Ravnanje kontaktov s strankami]
        LOM[Lojalnost in obdržanje strank]
    end
    subgraph Service_Management [Ravnanje s storitvami]
    end
    subgraph Resource_Management [Ravnanje z viri]
    end
    subgraph Supplier_Management [Ravnanje odnosov z dobavitelji in partnerji]
    end

```

The diagram illustrates the operational functions of a company, organized into a hierarchy. At the top level, there are four main functional areas: **Procesi za podporo** (Support Processes), **Dobava storitev in izdelkov** (Service and Product Delivery), **Zagotavljanje storitev** (Service Provision), and **Zaračunavanje storitev** (Service Billing). The **Procesi za podporo** area is further detailed in a sub-diagram, showing **CRM podpora (podpora procesom, tržnim putem)** (CRM support (process support, market support)). This sub-diagram includes **Prodaja** (Sales), **Izvajanje trženskih akcij** (Execution of marketing activities), **Ravnanje z naročili** (Order management), **Reševanje problemov** (Problem solving), and **Zaračunavanje storitev** (Service billing). The **Ravnanje odnosov s strankami** (Customer Relationship Management) area is also detailed, showing **Ravnanje kontaktov s strankami** (Contact management with customers) and **Lojalnost in obdržanje strank** (Loyalty and retention of customers). The other three main functional areas are shown as single blocks: **Ravnanje s storitvami** (Service management), **Ravnanje z viri** (Resource management), and **Ravnanje odnosov z dobavitelji in partnerji** (Management of relationships with suppliers and partners).

CRM podpora in pripravljenost: Glavne aktivnosti znotraj procesa so:

- organizacija dela zaposlenih,
- nadzor procesov,
- nadzor kakovosti,
- nadzor stroškov,
- operativna podpora postavitve novega izdelka v portfelj podjetja itd.

Ta del zajema operativno in vsebinsko podporo CRM procesom za dobavo, zagotavljanje in obračun izdelkov ali storitev. Skrbi tudi za dejavnosti, povezane z distribucijo izdelkov ali storitev, ki jih podjetje ponuja. Vse te aktivnosti se ne izvajajo v samem delu procesa, temveč v povezavi z drugimi deli, kot na primer z trženjem, za določitev tržne poti v odvisnosti od izdelka, storitve ali stranke.

Ravnanje kontaktov s strankami: proces upravlja z vsemi vrstami kontaktov med podjetjem in obstoječimi ter potencialnimi strankami. Glavne naloge tega procesa so:

- sprejemanje vseh tipov kontaktov ne glede na komunikacijsko pot (telefon, elektronska pošta, spletna stran...),
- določitev razloga za kontakt,
- preusmeritev kontakta v ustrezen proces,
- obdelava pritožb,
- analiza in poročila o vseh kontaktih.

Prodaja: v procesu so definirane aktivnosti v zvezi s prodajo, kot so: ravnanje s potencialnimi strankami, izobraževanje strank, prilagoditev ponudbe izdelkov željam, pričakovanjem ter potrebam strank.

Izvajanje trženjskih akcij: v procesu je zajeto izdajanje in razpošiljanje trženjskega materiala strankam ter spremljanje odziva strank. Zajema trženjske akcije, od začetka do predaje priložnosti prodajnemu procesu.

Ravnanje z naročili: preko tega procesa se sprejemajo naročila strank za izdelke in storitve podjetja. Proces skrbi za:

- avtorizacijo kredibilnosti stranke,
- preverjanje možnosti dobave določenega izdelka ali storitve,
- spremljanje statusa naročila,
- obveščanje strank o statusu naročila,
- obveščanje strank o izvedbi naročila.

Reševanje problemov: proces zajema sprejemanje prijav napak s strani strank, reševanje napak, spremljanje statusa in poteka odprave napak in odpravo napake z ustreznim obveščanjem stranke.

Ravnanje s kakovostjo in zagotavljanje ravni storitev: ta del procesa je zadolžen za spremljanje, upravljanje in poročanje o kakovosti izvedenih storitev glede na kakovost storitev, ki jih podjetje ponuja. Posebna pozornost je namenjena kakovosti za uporabnike storitev, s katerimi ima podjetje sklenjeno pogodbo o ravni zagotavljanja storitev. V teh pogodbah je običajno zajeto:

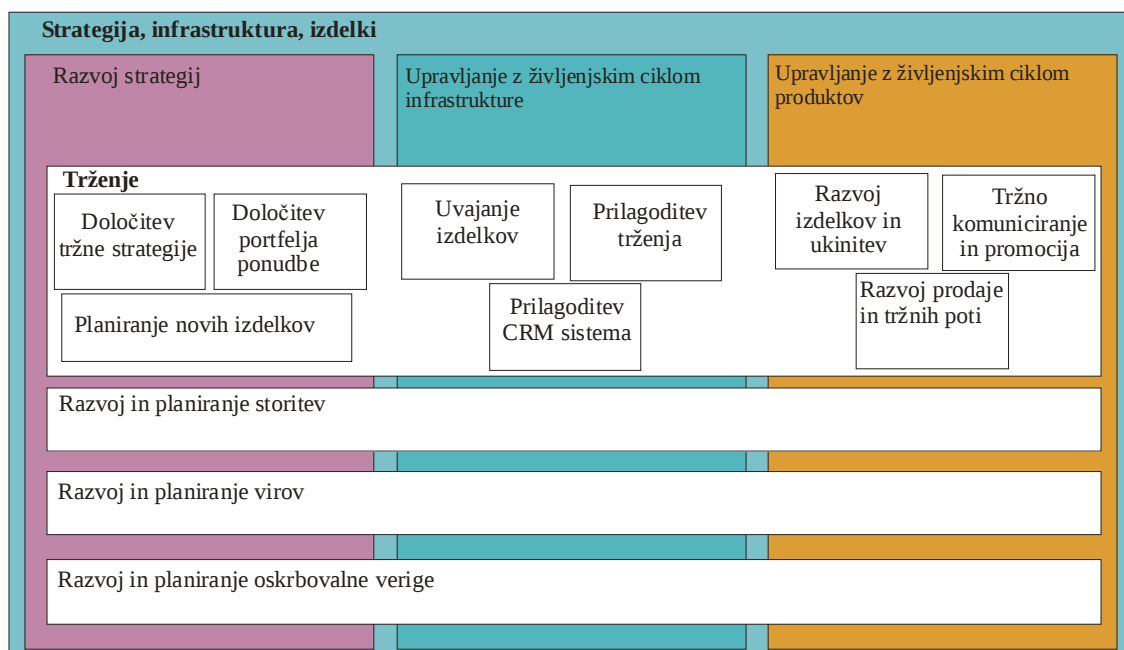
- zmogljivost omrežja,
- dosegljivost omrežja,
- čas odprave napak in
- čas izvedbe naročila.

Zaračunavanje storitev: Naloga tega dela procesa je pravilno zaračunavanje izdelkov in storitev strankam. Obsega naslednja področja:

- oblikovanje in vzdrževanje naročniških računov,
- razpošiljanje računov strankam,
- obdelava plačil,
- spremljanje stanja plačil,
- ravnanje s pritožbami strank in napakami, nastalimi v sistemu za zaračunavanje.

Funkcionalna skupina procesov **trženja** spada med strateški, operativni in produktni sklop procesov, ki jih opisuje eTOM. Na sliki 15 je prikazana skupina procesov za ravnanje odnosov s strankami.

Slika 15: Skupina procesov trženje



Vir: TM Forum

Skupina procesov za trženje zajema (TM Forum):

Določitev tržne strategije: proces razvija strategijo podjetja glede na trenutni in želeni položaj na trgu, potrebne dejavnosti in cilje. Pri tem je potrebno izhajati iz strategije celotnega podjetja.

Določitev portfelja ponudbe: proces določa portfelj ponudbe v skladu s strategijo celotnega podjetja, tržno strategijo in analizo trga. Določijo se tipi izdelkov ali storitev za doseg želeno rasti in prisotnosti v posameznem tržnem segmentu.

Planiranje novih izdelkov: je zelo kompleksen proces, saj zahteva sodelovanje in podporo več oddelkov v podjetju. Pripravljajo se načrti novih izdelkov in storitev, ki zajemajo načrtovani prihod na trg, potrebne finančne vire... Rezultat tega procesa je potrjen poslovni načrt uvedbe novega izdelka ali storitve.

Zmožnost uvedbe izdelkov: v skladu s tržno strategijo, načrtom novih izdelkov in portfeljem ponudbe, ta proces definira prilagoditev in vzpostavitev ustrezne tehnične infrastrukture, ki bo omogočala uvedbo nove storitve ali izdelka.

Prilagoditev trženja: ta proces v skladu s tržno strategijo skrbi za prilagoditev trženjskih zmogljivosti novim ali spremenjenim tržnim razmeram. Pri določeni trženjski aktivnosti je potrebno povečati število zaposlenih, na primer v montaži za zagotavljanje pogodbenih vključitvenih rokov.

Prilagoditev CRM sistema: ta proces skrbi za prilagajanje funkcij CRM sistema, v skladu s tržno strategijo, spremembami na trgu ter ob ovajanju novih izdelkov ali storitev. Ob pojavu spremenjenih razmer na trgu, ki vplivajo na obnašanje naših strank ali potencialnih strank, je potrebno takoj prilagoditi obstoječi sistem za potrebe podpore in analiz.

Razvoj in umik izdelkov: proces omogoča razvoj novih izdelkov in storitev, izboljšavo ali uvedbo novih funkcij, ki omogočajo predajo ostalim procesom, zadolženim za vpeljavo le-teh. Prav tako predvideva umik izdelkov ali storitev s trga.

Tržno komuniciranje in promocija: proces razvija tržno podporo in odziv za nove in obstoječe storitve in izdelke s stališča strank in potencialnih strank. Skrbi za razvoj celostne komunikacije z uporabniki in trgom. Izvedba komunikacije se odvija preko tržnih sporočil, natisnjenih na računih za telekomunikacijske storitve, telefonskega komuniciranja s stranko, preko oglasov v tiskanih in drugih medijih.

Promocija vključuje razvoj specifičnih promocij (reklamni material podjetja) za prodajo izdelkov ali storitev, za zadržanje obstoječih strank in pridobivanje novih. Zajema tudi prisotnost na raznih sejnih in konferencah. Ena od ključnih funkcij tega procesa je umestitev izdelka ali storitve na trg, predvsem s stališča konkurenčnih izdelkov ali storitev.

Razvoj prodaje in tržnih poti: zajema razvoj in prilagoditev prodaje obstoječih ali novih izdelkov ali storitev novim in obstoječim strankam. Glavne dejavnosti pri tem so (TM Forum):

- izobraževanja za prodajnike,
- definiranje metodologije za določitev potencialnih strank,
- določitev prihodka za posamezen izdelek,
- razvoj prodajnih metod za nove izdelke ali storitve,
- definiranje ustreznih tržnih poti za posamezen izdelek ali storitev itd.

Pri snovanju informatizacije poslovanja z uporabo dokumenta eTOM dosežemo:

- poenotenje in izboljšanje procesov,
- znižanje operativnih stroškov,
- krajši čas za razvoj in uvajanje novih storitev,
- eTOM določa komponente za informatizacijo procesov.

5.4.1 Vpeljava informacijske podpore

Proces informatizacije zajema:

- pripravo izhodišč,
- izbiro tehnološke platforme (računalniške in komunikacijske opreme ter operacijskega sistema),
- izbiro informacijskih orodij,
- izbiro uporabniških programov ter,
- zasnovu in realizacijo izvedbenih projektov (Kovačič, 2004, str. 334).

Razvoj in vpeljava informacijske podpore sta močno povezana z razvojem in prenovo procesov poslovanja v organizaciji.

Ne glede na izbrano obliko prenove zajema poslovni model naslednja področja obravnave:

- strateško poslovno načrtovanje, ki izhaja iz ugotovljenih ciljev, strategije in ključnih dejavnikov uspeha podjetja;
- modeliranje poslovnih procesov, katerega rezultat sta model poslovnih procesov, ki zajema prikaz izvajanja posameznih procesov in predloge njihove prenove, ter predlog organizacijske prilagoditve;
- modeliranje podatkov in razvoj globalnega modela podatkov podjetja s prikazom posameznih entitet in povezav oziroma poslovnih pravil ter predlog informatizacije poslovanja (Kovačič, 1998, str. 99).

Na področju modeliranja in informatizacije poslovnih (delovnih) procesov so v rabi naslednje tehnike (Kovačič, 1998, str. 102 – 110):

- Preglednice odvisnosti, v katerih gre v bistvu za dvodimenzionalno predstavitev medsebojnih odvisnosti posameznih dejavnikov v organizaciji. Metoda omogoča vpogled nad podatki in njihovo uporabo v organizaciji. Prav tako lahko s to metodo opredelimo prioritete in vsebine posameznih programskih rešitev, s katerimi bomo kasneje informatizirali poslovanje.
- Diagrami poteka, tehnika, ki omogoča nazorno in podrobno predstavitev logike izvajanja računalniških programov. Na področju modeliranja poslovnih procesov je ta tehnika primerna za grobo, vendar pregledno predstavitev poslovnih procesov v organizaciji.
- Diagrami tokov podatkov: tehnika, ki zagotavlja celovito in pregledno predstavitev podatkov, kateri nastopajo v poslovnem procesu. Ta tehnika je enostavna in se uporablja pri popisu stanja in trenutnega izvajanja poslovnih procesov. Je tudi učinkovito orodje za prenavo procesov, saj na razumljiv način prikazuje, kakšen bo spremenjen proces.
- Diagrami poslovnih procesov (ang. eEPC – extended Event – driven Process Chain), je ena najbolj razširjenih tehnik na tem področju. Predstavitev s to tehniko je dosledna, vsaka aktivnost mora biti v procesu obvezno prožena na osnovi poslovnega dogodka in iz nje mora obvezno izhajati nov poslovni dogodek.

Poleg zgoraj navedenih tehnik sta uveljavljeni tudi metodi analiziranja in modeliranja poslovnih procesov ARIS in INCOME. ARIS je orodje za obvladovanje poslovnih procesov, ki ureja, združuje ter standardizira metode modeliranja poslovnih procesov (podatke, postopke, organizacijske strukture). INCOME je metoda in orodje za prenavo poslovnih procesov, s katerim pripravljamo modele procesov, izvajamo simulacije ter analiziramo rezultate.

6 PREDLOG INFORMACIJSKE PODPORE

V času vse večje konkurence na področju telekomunikacij si je zelo težko predstavljati uspešno delo na področju prodaje in trženja telekomunikacij brez ustrezne informacijske podpore. Skrb za uporabnike, zahteve uporabnikov telekomunikacijskih storitev in ne nazadnje tudi razvoj teh storitev narekujejo sprotno spremljanje dogajanja na trgu telekomunikacijskih storitev.

Glavne operativne naloge pri trženju in prodaji telekomunikacijskih storitev bi lahko strnili v:

- izvajanje trženjskih aktivnosti,
- izvajanje prodajnih aktivnosti,
- dobava izdelkov in storitev,
- dobava izdelkov in storitev po meri uporabnika – specifične individualne rešitve,

- zagotavljanje in ustrezna kvalitetna ravni storitve,
- razvoj storitev in izdelkov (po meri uporabnika),
- zadovoljstvo uporabnikov storitev,
- ravnanje odnosov s strankami,
- zaračunavanje storitev.

Poleg zgoraj navedenih nalog je potrebno na področju trženja telekomunikacijskih storitev izvajati še:

- raziskavo trga,
- razvoj tržnih poti,
- pridobivanje znanja o strankah in potrebah strank,
- segmentiranje strank,
- izvajanje trženjskih akcij,
- zadržanje ali lojalnost obstoječih strank,
- pridobivanje novih strank.

Uporabnike telekomunikacijskih storitev lahko delimo na:

- rezidenčni segment uporabnikov; so fizični uporabniki telekomunikacijskih storitev in manjše pravne osebe,
- poslovni segment uporabnikov; so pravne osebe, ki dosegajo praviloma večji promet¹⁷ (sodelovanje s ponudnikom oziroma operaterjem telekomunikacijskih storitev je na višji ravni).

Naloge in cilje prodajnikov lahko strnemo v:

- redno izvajanje kontaktov z uporabniki storitev s ciljem doseganja prodajnih in prihodkovnih planov,
- uspešno izvajanje predstavitev vseh storitev in izdelkov v obliki predavanj, sejamskih nastopov,...,
- pridobivanje in zadržanje uporabnikov storitev,
- skrb za zadovoljstvo uporabnikov,
- priprava segmentacije uporabnikov,
- analiziranje potreb uporabnikov,
- analiza obstoječih rizikov prodaje,
- priprava podatkov glede bodočega potenciala uporabnikov storitev, pomembno zlasti na poslovnem področju prodaje oziroma trženja telekomunikacijskih storitev, upoštevajoč dovzetnost uporabnikov glede uporabe novih tehnologij, dodatnih storitev in izdelkov,

¹⁷ Mišljeno finančni pomen za ponudnika telekomunikacijskih storitev

- redno dokumentiranje in vnašanje podatkov v informacijski sistem v zvezi z vsemi aktivnostmi glede posameznih obstoječih in potencialnih uporabnikov storitev (od prodajnih, prodajnih, poprodajnih aktivnosti...),
- povečanje prihodka znotraj tržnega segmenta storitev.

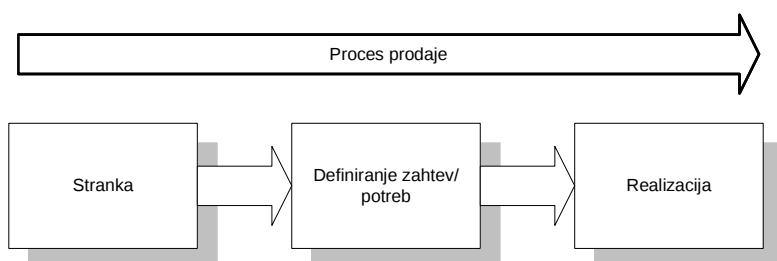
Da bi vse to lahko realizirali, je nujno potrebno imeti izvedeno informacijsko podporo prodaji oziroma trženju telekomunikacijskih storitev. Telekomunikacijski trg v današnjem času je dinamičen, uporabniki telekomunikacijskih storitev pa vse bolj osveščeni.

6.1 OBLIKOVANJE INFORMACIJSKE PODPORE

Pri oblikovanju informacijske podpore se bomo omejili na podporo pri trženju oziroma prodaji fiksnih telekomunikacijskih storitev.

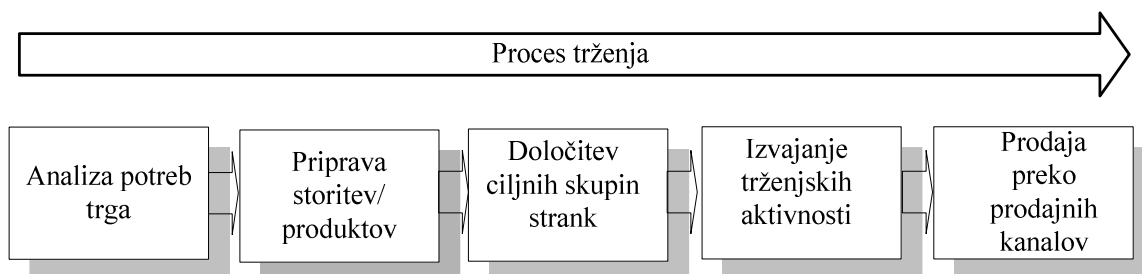
Prodajni proces razdelimo na povpraševanje oziroma vzpostavljanje kontaktov s stranko, definiranje zahtev stranke, realizacijo obveznosti in zaključitev. Slika 17 nam prikazuje faze tega procesa.

Slika 16: Faze prodajnega procesa



Sam proces trženja je nekoliko širši in je prikazan na sliki številka 18.

Slika 17: Primer faz procesa trženja



V prvem koraku procesa trženja storitev je potrebna analiza trga, v kateri zajamemo potrebe trga in vpliv konkurence na trgu. Minili so časi, ko so lahko ponudniki telekomunikacijskih storitev »vsiljevali« svoje izdelke ali storitve. Danes se je potrebno usmeriti k strankam, njihovim željam in potrebam. S tem tudi dosežemo enega ključnih ciljev storitvenega podjetja, to je naravnost k stranki.

Pri ustvarjanju informacijske podpore je pomembna gradnja baze podatkov o uporabnikih in potencialnih uporabnikih telekomunikacijskih storitev.

Prav tako je potrebno pri izgradnji informacijske podpore trženju in prodaji storitev predvideti podporo tržnim potem za trženje in prodajo.

Glavne tržne poti za trženje telekomunikacijskih storitev so:

- prodajni obiski,
- prodaja preko lastnih prodajnih mest,
- prodaja preko zastopnikov – zunanje tržne poti,
- prodaja preko spletne strani,
- prodaja preko klicnih centrov.

V naslednji tabeli je prikazana primernost posamezne poti za posamezni tržni segment (zasebni ali poslovni).

Tabela 1: Tržne poti

TRŽNA POT	REZIDENČNI SEGMENT UPORABNIKOV	POSLOVNI SEGMENT UPORABNIKOV	OPOMBA
Prodajni obiski		x	Najdražja oblika prodaje in ponujanje storitev. Primerna tržna pot za negovanje stikov in odnosov z uporabniki storitev. Oblika primerna za pridobivanje večjih poslovnih uporabnikov.
Prodaja preko lastnih prodajnih mest	x	x	Ponudniki storitev uporabljajo to tržno pot predvsem za rezidenčni segment uporabnikov, vendar je primeren tudi za poslovni segment v primeru obiska uporabnika pri ponudniku. Poleg ponujanja storitev je ta pot primerna tudi za ponudbo dodatnih izdelkov, ki jih ponuja ponudnik storitev.
Prodaja na stojnicah v večjih trgovskih centrih	x		Tržna pot, primerna ob večjih trženjskih akcijah, ob vpeljavi novih storitev in izdelkov, od katerih se pričakuje večji izplen, in za pridobivanje koristnih informacij neposredno od uporabnikov storitev. Primerna je za negovanje stikov z rezidenčnim segmentom uporabnikov, saj le-ti redkeje prihajajo v neposreden stik s ponudnikom storitev.
Prodaja na sejmišnih in seminarjih		x	Tržna pot, ki je ponavadi naravnana na ciljno populacijo poslovnih uporabnikov

			in je namenjena promociji ponudnika storitev.
Prodaja preko zastopnikov	x		Pot, primerna za rezidenčni segment.
Prodaja preko spletne strani	x	x	Najcenejši način ponujanja storitev. Ponuja lahko statične informacije o storitvah in izdelkih, lahko pa tudi omogoča samo aktiviranje nadgradnje storitev s strani že obstoječih uporabnikov po njihovih željah in potrebah. Lahko služi tudi za pridobivanje novih uporabnikov storitev. Ta tržna pot mora omogočati dvosmerno komuniciranje. Pri tem je pomembna odzivnost na zahteve, dobljene preko te poti.
Prodaja preko klicnih centrov	x	x	Se lahko uporablja kot pasivna tržna pot, kjer že obstoječi uporabnik storitve kontaktira s ponudnikom storitve ali kot aktivna tržna pot, kjer se izvajajo klici k obstoječim ali potencialnim uporabnikom storitev, s ciljem prodaje dodatnih storitev ali pridobivanjem novih uporabnikov. Lahko se koristi tudi kot podpora drugim tržnim potem, na primer prodajnim obiskom z najavo obiskov prodajnega osebja, povabili na razne predstavitve, sejme, izvajanje anket o zadovoljstvu uporabnikov, pridobivanjem podatkov o uporabnikih...

Vse navedene tržne poti morajo biti ustrezno informacijsko podprte za izvajanje kasnejših analiz uporabnikov storitev. Ustrezna informacijska podpora nam nudi analize uspešnosti prodaje po posameznih poteh, pokaže potrebe strank po storitvah, omogoča nam dodatno ponujanje novih storitev in nadgradnjo že obstoječih storitev pri obstoječih uporabnikih storitev... Prav tako nam tabela 1 prikazuje osnovni namen posamezne tržne poti, ki je v bistvu komunikacijska pot med ponudnikom storitev in uporabnikom storitev. Glede na to, da je cilj prodaje usmerjenost k stranki, mora biti informacijska podpora izvedena tako, da ne preprečuje izvajanja aktivnosti prodaje, v kolikor obstoječa ali potencialna stranka komunicira s ponudnikom preko »neustrezne« tržne poti. Tako morajo vse tržne poti na primer omogočati sprejem pritožbe stranke in ne samo preko klicnih centrov, vse tržne poti morajo omogočati vnos podatkov o stranki, njihovih zahtevah, potrebah....

Informacije, ki se pridobivajo o že obstoječih in novih uporabnikih telekomunikacijskih storitev, so prikazane v podpoglavju 6.1.1.

6.1.1 Priprava podatkov o stranki

Podatki o uporabnikih storitev in popolni pregled uporabe telekomunikacijskih storitev za posameznega uporabnika so ključni podatek za ponudnike teh storitev. Poleg vrste uporabljane storitve so pomembni tudi podatki o velikostnem razredu poslovanja s ponudnikom¹⁸, boniteti stranke (redni, neredni plačnik) in tudi podatki o sklenjenih dodatnih poslih in izraženih potrebah po dodatnih storitvah in izdelkih.

Podatke o strankah pridobivamo na naslednji način:

- neposredno pri stranki v fazi izvajanja prodajnih aktivnostih,
- ob obisku stranke pri ponudniku telekomunikacijskih storitev,
- na sejamskih nastopih in informacijskih točkah – pridobivanje podatkov tudi o novih potencialnih strankah,
- preko klicnih centrov in drugih telefonskih kontaktov,
- preko obiskov spletnih strani,
- s prenosom iz razpršenih že obstoječih podatkovnih baz v organizaciji,
- iz javnih podatkovnih zbirk (IPIS¹⁹).

Podatke o strankah delimo, glede na pravno obliko, na podatke zasebnega segmenta uporabnikov (rezidenčni) in na podatke poslovnega segmenta uporabnikov storitev.

Pri tem so seveda nekateri podatki o strankah obvezni in nekateri podatki neobvezni. Prav tako lahko nekatere podatke, ki jih zbiramo o strankah, smatramo kot podatke, ki se zelo redko spremenijo, in drugi del podatkov o strankah, katerih vrednost se spreminja dokaj pogosto in jih glede na njihovo naravo imenujemo tudi dinamični podatki. Za natančno določanje tržnih skupin je potrebno zbirati tudi razširjen nabor podatkov, tako na rezidenčnem področju kot tudi na poslovnem področju uporabnikov storitev. Ti podatki so koristni pri izvajanju raznih trženjskih akcij, za segmentiranje strank, določitev obnašanja strank.

Vrste podatkov so prikazane v naslednjih tabelah.

Tabela 2: Osnovni skupni podatki

PODATEK	O	N	OPOMBA
Davčna številka	x		
Šifra uporabnika	x		Generira sistem
Status uporabnika	x		Rezidenčni (zasebni)/Pravni
Referent	x		Oseba, ki je vzpostavila kontakt s stranko
Status stranke	x		Uporabnik, verjetni uporabnik, v odločanju, ne želi storitve, ..

¹⁸ Mišljena je višina finančne realizacije v časovnem obdobju (mesečno, četrtletje...)

¹⁹ IPIS –poslovni register Slovenije

Pomembnost	x		Visoka, srednja, nizka
Naslovi:	x		
Vrsta naslova			Stalni, začasni, za račune, naslovi izvedbe storitve
Ulica			
Hišna številka			
Številka stanovanja			
Občina			
Kraj			
Naselje			
Poštna številka			
Poštni predal			
Država			Vpis se ne izvaja pri naslovu lokacije izvedbe storitve
Kontaktne telefonske številke	x		
Tip			Telefon, faks, mobilni telefon
Mednarodna koda			Koda države
Koda			Mobilnega operaterja ali področja
Številka			
Elektronski naslov	x		
Transakcijski račun	x		

Tabela 3: Osnovni podatki rezidenčnega uporabnika

PODATEK	O	N	OPOMBA
Ime	x		
Priimek	x		
Datum rojstva		x	Podatek, koristen pri izvajanju trženjskega komuniciranja
Spol	x		
Izobrazba		x	Brez, osnovna, srednja, višja, visoka, več

Tabela 4: Osnovni podatki poslovnega uporabnika:

PODATEK	O	N	OPOMBA
Dolgi naziv	x		
Kratki naziv	x		
Organizacijska oblika	x		d. o. o., d. n. o, s. p., d. d....
Datum ustanovitve		x	
Matična številka		x	
Šifra dejavnosti	x		
Davčni zavezanec	x		da/ne
Skrbnik	x		Oseba, zadolžena za stranko
Spletna stran		x	
Kontaktne osebe	x		

Pozicija			Vrsta delovnega mesta in položaj v podjetju
Ime			
Priimek			

Tabela 5: Razširjeni skupni podatki

PODATEK	O	N	OPOMBA
Pričetek sodelovanja	x		Datum aktiviranja prve storitve
Aktivirane storitve	x		Iz nabora šifrant storitev
Povpraševanje po dodatnih storitvah	x		Omogoča pregled sodelovanja v prihodnosti, iz šifrant storitev in opisno

Tabela 6: Razširjen nabor podatkov za rezidenčnega uporabnika

PODATEK	O	N	OPOMBA
Člani gospodinjstva		x	Osnovnošolec/dijak/študent

Tabela 7: Razširjen nabor podatkov za poslovnega uporabnika

PODATEK	O	N	OPOMBA
Kapital	x		
Prihodki	x		
Število zaposlenih	x		Podatek v kombinaciji s šifro dejavnosti služi za napoved telekomunikacijskih potreb podjetja
Poslovanje podjetja	x		Dobiček/izguba
Podrobnejši podatki o dejavnosti		x	Podrobnejši opis primarne dejavnosti podjetja (računalništvo: programiranje, prodaja opreme...)
Status podjetja	x		Stečaj, prisilna poravnava

Podatki, ki služijo za ugotavljanje velikostnega razreda sodelovanja z uporabnikom storitev. Ti podatki so pomembni predvsem z vidika ravnanja odnosov s stranko, kot je zadržanje stranke, učinkovite ponudbe novih storitev, dogovarjanja posebnih ugodnosti z uporabnikom...

Tabela 8: Podatki za ugotavljanje kakovosti stranke

PODATEK	O	N	OPOMBA
Višina mesečnega prometa	x		Finančni vidik
Poravnane vse obveznosti	x		DA/NE
Rednost plačevanja	x		DA/NE
Obročna plačila	x		
Rok plačila			takoj, 10 dni, ...
Zamude pri plačevanju			Število dni zamude pri plačevanju
Veljavnost obstoječih pogodb	x		nedoločen čas, 1 leto, ...
Popusti na storitev	x		
Aktivne storitve	x		Popis uporabljenih storitev uporabnika

V naslednji tabeli so prikazane aktivnosti, ki se izvajajo v procesu prodaje storitev:

Tabela 9: Aktivnosti

PODATEK	O	N	OPOMBA
Datum vnosa stranke	x		
Zadnja sprememba	x		
Datum izvedene aktivnosti	x		
Aktivnost	x		Osebni kontakt, sejem, prodajni obisk, telefonski klic, pritožba
Področje storitev	x		Podatek, na katero ali katere storitve se je nanašala aktivnost
Ostala področja	x		Planirani kontakti s stranko, posebni dogovori/potrebe strank, negovanje stranke, reševanje pritožb...
Čas trajanja aktivnosti	x		
Nadaljnje aktivnosti	x		Takoj, čez X dni, čez X mesecev
Nadaljnji koraki	x		Ponovni kontakt, ponudba, predstavitev...
Ocena	x		Neopredeljeno, neuspešno, uspešno

Tabela 10: Tabela storitev in opreme

PODATEK	O	N	OPOMBA
Datum realizacije	x		
Čas realizacije	x		Ura predvidenega aktiviranja storitve
Vrsta storitve	x		Uporabljen šifrant storitev
Cenik storitev			Uporabljen šifrant
Dodatna oprema - izdelki			Uporabljen šifrant
Cenik opreme - izdelkov			

Sam šifrant nabora storitev v povezavi s cenikom zajema vse storitve, ki jih ponuja posamezen operater ali ponudnik telekomunikacijskih storitev.

6.1.2 Podpora prodaji – prodajnim inženirjem

V predhodnih poglavjih so bile že opisane glavne naloge in dejavnosti prodajnikov v procesu prodaje telekomunikacijskih storitev. Za uspešno trženje, ponujanje ali prodajo teh storitev pa seveda osebje potrebuje ustrezne podatke. Nujno potrebni podatki za vsakega prodajnika so:

- podatki o potencialnih strankah,
- podatki o obstoječih uporabnikih telekomunikacijskih storitev,
- tipi telekomunikacijskih storitev v povezavi s strankami,
- seznam vseh udeleženi v delovnem oz. prodajnem procesu (za lažjo kontrolo izvajanja pogodbenih obveznosti in naročil strank),
- cenik storitev,

- cenik dodatne opreme,
- vrsta opreme po strankah,
- tip storitve po stranki,
- status določene aktivnosti (predprodajni, prodajni, poprodajni, tehnična rešitev v izdelavi/izdelana, tehnična rešitev ni možna, stranka v izgradnji, zaključene aktivnosti),
- možne telekomunikacijske storitve glede na posamezna geografska področja,
- možne tehnične rešitve zaradi omejitev telekomunikacijskega omrežja.

Definirati je potrebno tudi določena poročila in preglede:

- prodajnih aktivnosti,
- poslanih ponudb,
- poslanih pogodb,
- prejetih in podpisanih pogodb,
- opravljenih montaž oziroma vključitev.

Poročila so pomembna predvsem za pregled izvedbe prodajnih aktivnosti, kakor tudi za samokontrolo dela prodajnih inženirjev.

Informacijska podpora oz. baza podatkov mora omogočati tudi izpise

- ponudb,
- izračunov,
- referenčnih list,
- izpis pogodbe.

6.1.3 Diagrami procesov

V času vse večjih sprememb je potrebno tem spremembam slediti tudi na področju informacijske podpore in se hitro odzivati na spremembe. Večino poslovnih procesov lahko zapišemo v obliki modela, ki opisuje že obstoječe procese, procese v razvoju ali tudi planirane procese. Večina informacij v modelu je izraženih z grafičnimi simboli in povezavami. Takšna predstavitev olajša tudi samo modeliranje. Glede na to, da vse informacije ni možno zajeti v grafični predstavitvi, moramo nekatere informacije prikazati tudi opisno, to je s tekstom. Cilj modeliranja je, da so procesi oziroma modeli natančni, primerni za komuniciranje, enostavni za spreminjanje in razumljivi.

Za podporo modeliranju poslovnih procesov obstaja več orodij, kot so na primer: Xlang, Income Process Designer, Aris Toolset, Visio...

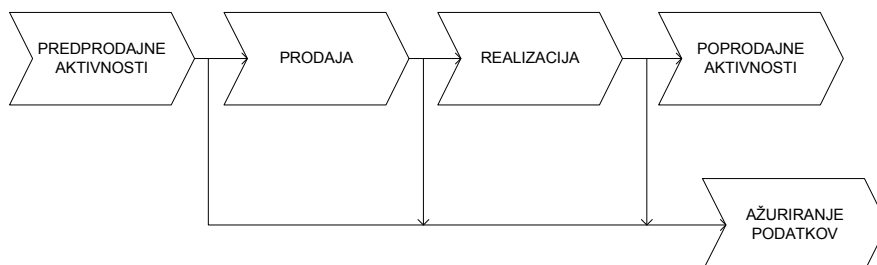
Za predstavitev procesov bo uporabljen programski paket Visio, ki omogoča predstavitev organigramov, postopkov, mrežnih povezav, pretoke podatkov itd. v preprosti in razumljivi grafični obliki.

Tabela številka 11 nam prikazuje vrste uporabljenih gradnikov eEPC za modeliranje procesov.

Tabela 11: Vrste gradnikov eEPC za modeliranje procesov

	Poslovni dogodek
	Tok delovnega procesa
	Aktivnost skupine: vsebuje večje število aktivnosti za doseg cilja
	Aktivnost
	Organizacijska enota, izvajalec procesa
	Logični operatorji: ekskluzivno ali, in ter ali
	Podatki
	Zbirka podatkov

Slika 18: Proces prodaje telekomunikacijskih storitev



Prodaja storitev vključuje prodajo telekomunikacijskih storitev in tudi dodatne terminalske opreme. Pri tem mora ponudnika voditi načelo, da je potrebno stranki ponuditi tiste storitve in opremo, ki najbolj zadovolji njegove potrebe in zahteve. Proces prodaje

telekomunikacijskih storitev se izvaja z drugimi procesi v organizaciji. Ti procesi so: procesi na področju razvoja storitev, procesi na področju trženja, na področju zagotavljanja storitev (aktiviranje, vključevanje) in infrastrukture. Cilj procesa prodaje telekomunikacijskih storitev je ponuditi stranki storitve, ki najbolj ustrezajo njihovim potrebam in zahtevam.

Iz slike 19 je razvidno, da proces prodaje telekomunikacijskih storitev vsebuje: predprodajne aktivnosti, prodajni del, realizacijo storitev in poprodajne aktivnosti. Vse te aktivnosti vplivajo na podatke o strankah, zato je potrebno te podatke v vseh fazah prodajnega procesa dopolnjevati ali spreminjati.

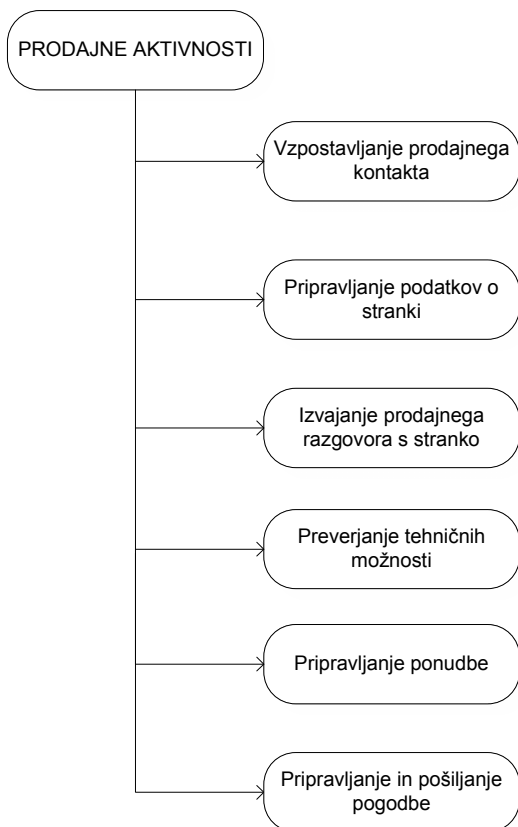
Slika 19: Prodaja storitev, funkcijsko drevo predprodajnih aktivnosti



Predprodajne aktivnosti vključujejo analizo trga, segmentiranje strank, pripravo seznamov za aktivno trženje, pripravo in planiranje prodajnih stikov ter definiranje tržnih poti. Seveda lahko v predprodajne aktivnosti štejemo tudi pripravo prodajnega načrta, ki pa ni neposredno vezan na uporabnike telekomunikacijskih storitev, temveč se nanaša na poslovne cilje podjetja. Analiza trga zajema konkurenco, potrebe strank, prodajne priložnosti, zahteve po novih storitvah, poznavanje konkurence, razmere na tujih trgih... Na podlagi analize trga in pridobljenih podatkov se izvede segmentacija strank. Stranke lahko razvrščamo glede na velikost strank, glede na pravni položaj, glede na uporabljane storitve in glede na predvidevano uporabljane storitve. Napoved uporabe dodatnih ali novih storitev in ustrezno segmentacijo lahko izvedemo na podlagi podatkov o strankah oziroma uporabnikih, kot so na primer način dostopa do interneta, višine mesečnih stroškov na posameznih storitvah itd.

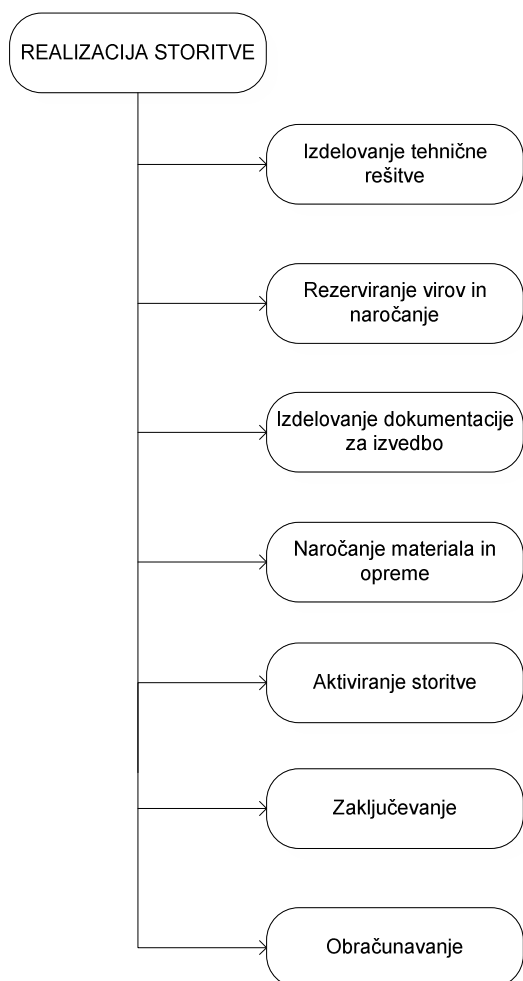
Na podlagi segmentacije in posledično določenih ciljnih skupin strank se pripravijo sezname strank za aktivno trženje skupaj z ustreznimi storitvami. Določijo se prodajni stiki, termini, tržne poti.

Slika 20: Prodaja storitev, funkcijsko drevo prodajnih aktivnosti



Na podlagi predprodajnih aktivnosti prodajnik vzpostavi kontakt s stranko, lahko pa tudi uporabnik kontaktira s ponudnikom telekomunikacijskih storitev... Za lažji nastop uporablja nabor podatkov o stranki. Ugotavlja, ali gre za obstoječo ali novo stranko, pridobiva podatke o že uporabljanih storitvah, boniteto stranke, ki zajema tudi dosedanje poslovanje med stranko in ponudnikom. V fazi prodajnega razgovora pridobi informacije o potrebah stranke, definira ponudbo in po potrebi analizira potrebe in predlaga oziroma svetuje stranki. Na podlagi dogovorjenih potreb in preverjanju tehničnih možnosti za realizacijo storitve stranki izdelava in posreduje ustrezno ponudbo. Tehnične možnosti realizacije lahko tudi vplivajo na končno ceno ponudbe, na veljavnost ponudbe in rok izvedbe. V primeru potrditve ponudbe se pripravi in posreduje ustrezna pogodba. Osnovni cilj tega dela procesa je predstavitev ponudbe stranki, jo motivirati za nakup storitve oziroma dodatne opreme in podpis pogodbe. Ta del procesa lahko služi tudi za ugotavljanje potreb uporabnikov oziroma potreb trga. Ugotavljajo se potrebe na ciljnih trgih (ciljnem segmentu uporabnikov) tako z vidika obstoječih storitev kot razvoja novih storitev. Pomembno je vnašanje vseh podatkov v informacijski sistem s strani prodajnega osebja.

Slika 21: Prodaja storitev, funkcijsko drevo realizacije



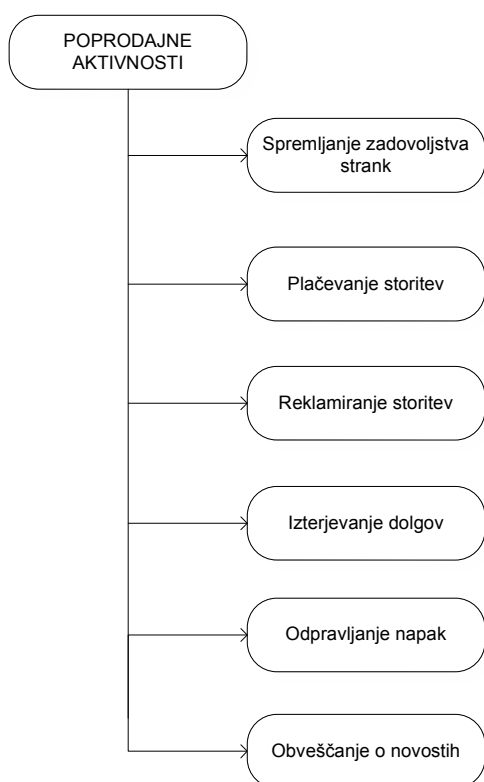
Slika št. 21 nam prikazuje razgradnjo procesa realizacije storitve, ki se začne s pripravo ustreznih tehničnih rešitev in konča z obračunom izvedene storitve. Tehnična rešitev mora upoštevati pogodbeno določila (roki za izvedbo, priprava v skladu z pogodbo...). Na podlagi tehnične rešitve se rezervirajo tako tehnični viri²⁰, kot tudi potrebna oprema pri stranki in izdelava ustreznega dokumentacije za realizacijo storitve. Po potrebi se oprema naroči, v kolikor ni na razpolago. Aktiviranje zajema vključevanje storitve in montažo opreme pri stranki na osnovi izdane dokumentacije. V fazi aktiviranja se preveri delovanje storitve in vsebuje tudi natančen podatek o času aktiviranja storitve. Stranka mora potrditi dejansko izvedeno storitev. Po uspešnem aktiviranju sledi zaključitev. Osnova za zaključitev je potrjena in zbrana dokumentacija, ki služi za obračun izvedene storitve. V sami fazi realizacije še vedno lahko pride do sprememb v sami tehnični izvedbi storitve, kot tudi v zahtevah in potrebah stranke, zato je za obračun bistvenega pomena potrjena

²⁰ Tehnični viri: viri ki so potrebni za realizacijo storitve kot je aktivna oprema, telekomunikacijsko dostopovno omrežje (baker, optika, brezžični dostop)

dokumentacija. Pri tem je pomembno, da se vse spremembe, ki so posledica takšnih ali drugačnih zahtev, naknadno evidentirajo, oziroma zavedejo v informacijski sistem.

Cilj tega dela procesa je realizacija vseh zahtev strank v skladu s pogodbo, zagotovitev pravih podatkov o realizaciji, kar posledično pomeni tudi pravilni in točni obračun.

Slika 22: Prodaja storitev, funkcijsko drevo poprodajnih aktivnosti



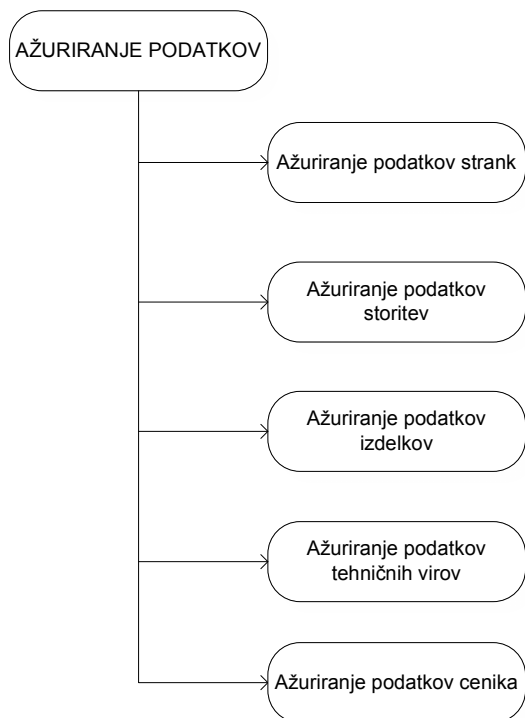
Poprodajne aktivnosti vključujejo spremljanja in raziskovanje zadovoljstva strank, spremljanje plačil za ustrezno razvrščanje strank v razrede uporabnikov storitev, kar ima za posledico določanje bonitet strank, obravnavo reklamacij strank, izterjavo dolgov, sprejem in odpravo napak in obveščanje o novostih. Obveščanje o novostih telekomunikacijskih storitev se tesno prepleta z vplivom na zadovoljstvo strank, vendar lahko na to gledamo globlje s stališča nadgradnje storitve ali prodaje dodatnih storitev stranki (Cross Selling in Up Selling).

Cilj tega dela procesa je zagotavljanje zadovoljstva strank, zaupanja ter negovanja strank in s tem povezanega zadržanja strank. Prav tako v tem delu spremljamo in ukrepamo glede reklamacij na izstavljene račune ali kvaliteto storitev. Cilj sta tudi ustrezna in kvalitetna sprejem in odprava napak.

Za izvajanje navedenih procesov predprodajnih, prodajnih aktivnosti, realizacije in poprodajnih aktivnosti je nujno potrebno imeti integriran informacijski sistem, ki bo omogočal transparentnost vseh podatkov.

Vsi koraki oziroma dogodki v procesu vplivajo na podatke o uporabnikih (strankah), o storitvah in izdelkih v zvezi s stranko, o stanju na omrežju in aktivni opremi. Zaradi tega je potrebno podatke tekom celotnega izvajanja prodajnega procesa dopolnjevati in spreminjati.

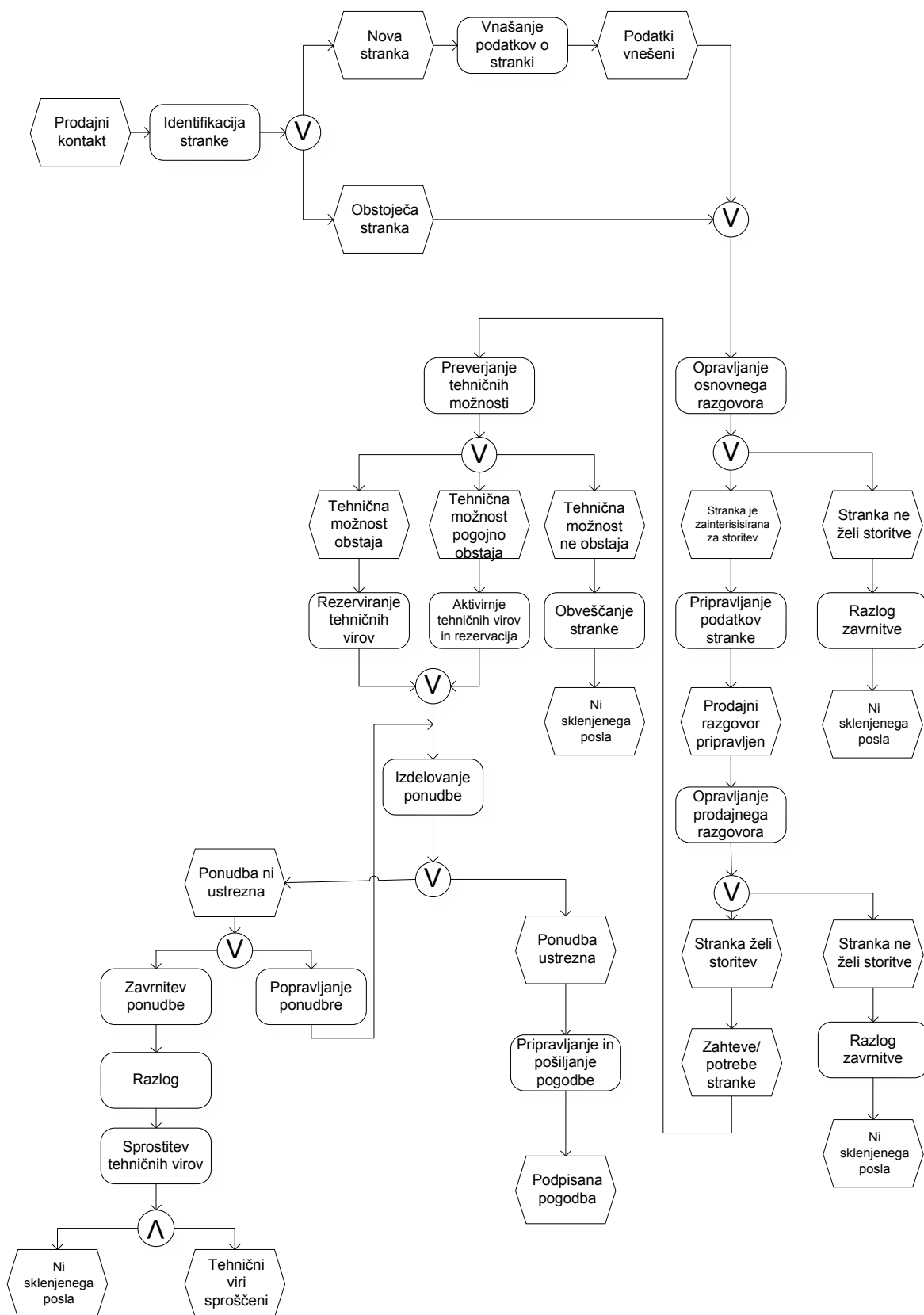
Slika 23: Prodaja storitev, funkcijsko drevo »ažuriranje podatkov«



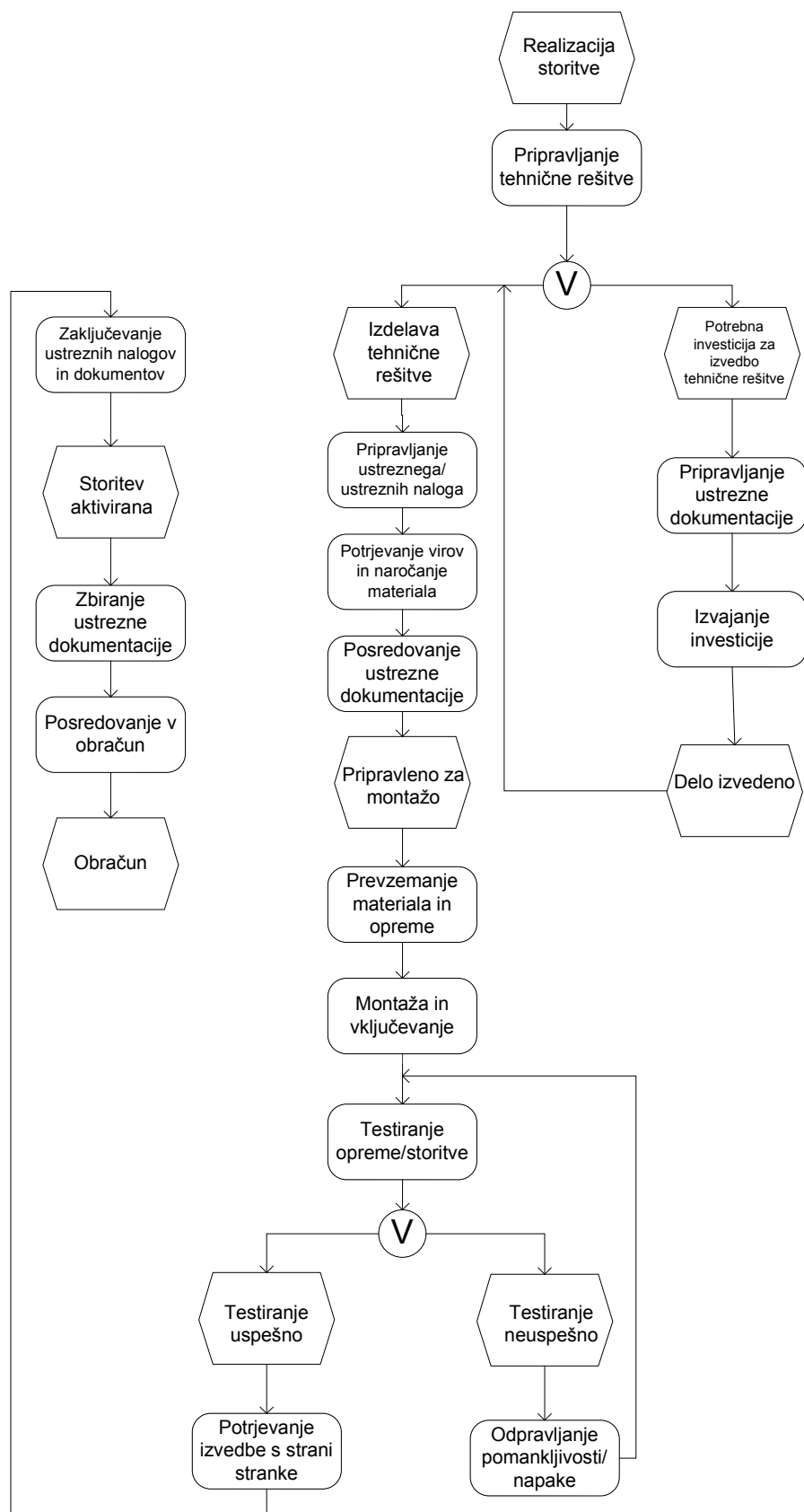
Slika številka 23 nam prikazuje razgradnjo procesa ažuriranja podatkov. Glavni cilj tega dela procesa je enkraten vnos podatkov in skupna uporaba podatkov v vseh delih delovnega procesa, kjer so ti potrebni. Prav tako nam ta del procesa omogoča tudi čiščenje podatkov o: strankah (kontrolno podatkov), tehničnih zmogljivostih omrežja in ostalih virov. Ažuriranje podatkov o strankah mora biti realizirano s povezavo informacijskih sistemov, tako da se podatki vnesejo samo enkrat

V nadaljevanju sta prikazana diagrama procesa prodaje in realizacije storitev.

Slika 24: Osnovni potek procesa prodaje



Slika 25: Proces realizacije storitve



6.2 ZAHTEVE ZA INFORMACIJSKO PODPORO

Informacijska podpora prodaji oziroma trženju storitev mora zagotavljati vse funkcionalnosti procesa prodaje telekomunikacijskih storitev.

Bistvo informacijske podpore:

- omogočeno mora biti spremljanje aktivnosti delovnega procesa prodaje od kontakta s stranko do realizacije zahtev stranke,
- omogočati mora dostop do podatkov celotnemu osebju vključenemu v prodajni proces (različni nivoji dostopa),
- informacijska podpora mora omogočati, da se večina prodajnega posla opravi v prvem stiku s stranko, kar je pomembno zlasti na rezidenčnem segmentu,
- v največji meri mora omogočati sprotno preverjanje o tehnični razpoložljivosti za posamezno storitev,
- omogočati mora planiranje in izvajanje preprodajnih, prodajnih in poprodajnih kontaktov in aktivnosti

Informacijska podpora mora biti zasnovana tako, da omogoča hitro prilagajanje spremenjenim delovnim procesom.

S pomočjo informacijske podpore v prodaji zelo hitro izvedemo različna poročila, ki jih lahko razdelimo na poročila:

- o vrsti in obsegu uporabe storitev,
- nakupnih navadah,
- o plačilih,
- preprodajnih, prodajnih in poprodajnih aktivnostih,
- prodajnih rezultatih,
- rezultatih prodaje po posameznih tržnih poteh itd.

Vsa ta poročila lahko razvrstimo po:

- strankah,
- storitvah,
- območjih,
- tržnih poteh itd.

Na podlagi poročila opravljamo različne analize, kot je analiza strank (povečanje, zmanjšanje števila uporabnikov telekomunikacijskih storitev), analizo uspešnosti tržnih poti, privlačnosti izdelkov in storitev, analizo prodajnih akcij itd. Vse te analize so v pomoč prodajnemu osebju pri svojem vsakodnevnem delu, pri kontaktih s stranko.

7 SKLEP

V obdobju vse hitrejših sprememb v samih podjetjih kot tudi v okolju, v katerem se podjetje nahaja, je potrebno izkoristiti vse zmogljivejšo informacijsko tehnologijo, ki mora povezovati potrebe prodaje, trženja in podpore strankam. Telekomunikacijska podjetja morajo reagirati na spremenjene pogoje poslovanja in vse večjo konkurenco na trgu telekomunikacijskih storitev.

Podjetja namenjajo vse večjo pozornost svojim strankam, s katerimi si želijo vzpostaviti dolgoročno sodelovanje. V ospredje poslovanja podjetij so postavljene stranke in ne več izdelki, kot so bili nekoč. Za uspešno poslovanje podjetij je pomembno, da razumejo uporabnike njihovih storitev in izdelkov, njihove želje in potrebe. Vzpostaviti morajo sodelovanje, ki prinaša koristi tako podjetju kot tudi uporabniku. Spremljati morajo dogajanje na trgu, ponuditi morajo prave storitve in izdelke. Razumeti morajo tako trg kot stranke, znati morajo pridobiti in zadržati stranko. Poslovanje podjetja mora biti usmerjeno od uporabnika k podjetju in ustrezno temu mora imeti tudi usposobljeno prodajno osebje (prodajnike, prodajne inženirje).

Uporabniki storitev in izdelkov se med seboj razlikujejo. Glede na to bodo podjetja uspešna le, če bodo znala prisluhniti uporabnikom in jih obravnavati individualno, kar je zlasti pomembno na poslovnem segmentu telekomunikacijskih storitev. Pomembno je, da podjetje ob pravem času s pravim izdelkom ali storitvijo, s primerno ceno ter kvaliteto preko ustrezne tržne poti zadovolji obstoječega ali potencialnega uporabnika svojih storitev.

Podjetje mora imeti za uspešno izvajanje prodaje in trženja urejeno obsežno bazo podatkov o svojih uporabnikih oziroma strankah, katero mora izkoriščati s ciljem še boljšega poznavanje svojih strank in izvajanje tržnih akcij. Zagotavljati mora tako podatke o že obstoječih uporabnikih, kot tudi potencialnih novih uporabnikih storitev ali izdelkov.

Za uspešno izvajanje ravnanja odnosov s strankami in posledično za uspešno trženje telekomunikacijskih in tudi ostalih storitev mora podjetje imeti izvedeno ustrezno informacijsko podporo. Ta mora omogočati vpogled v trenutno stanje glede na posameznega obstoječega ali potencialnega uporabnika storitev, kot tudi pogled na priložnosti za prodajo izdelkov ali storitev.

Informacijska podpora za ravnanje odnosov strankami je več kot samo informacijska podpora za prodajo oziroma trženje storitev. CRM je celovit pogled na stranko, ki vključuje med drugim tudi razna analitična orodja, obravnavana informacijska podpora prodaji oziroma trženju v magistrskem delu pa je lahko del CRM informacijske podpore.

Informacijska podpora trženju oziroma prodaji telekomunikacijskih storitev mora zajemati podatke o obstoječih in potencialnih uporabnikih, o uporabi storitev in izdelkov, podpirati

mora nadzor nad fazami realizacije telekomunikacijskih storitev in osnovne parametre za zagotavljanje zadovoljstva in zadržanja uporabnikov storitev. Omogočati mora prilagodljivost novim ali spremenjenim procesom. Podpirati mora celoten proces prodajnih aktivnosti od predprodajnega, prodajnega do poprodajnega cikla.

V magistrskem delu je bilo zelo težko napraviti razmejitev med prodajnikom in tržnikom telekomunikacijskih storitev in s tem razmejitev med prodajo in trženjem. Na področju telekomunikacijskih storitev zelo težko govorimo o prodaji, predvsem na poslovnem segmentu, kjer mora prodajno osebje spremljati več parametrov uporabnikov storitev (potrebe po storitvah, reklamacije, zadovoljstvo, višina mesečnega prometa zaradi razvrščanja (segmentiranja) uporabnikov in odločitve o tržnem komuniciranju, analize potreb uporabnikov ...). Naloge in cilji prodajnikov, zbrani v magistrskem delu zajemajo več kot samo prodajo storitev. Za uspešno izvajanje vseh nalog pri svojem delu nujno potrebujejo ustrezno informacijsko podporo. S tem je lahko njihovo delo učinkovito, koristi pa so večstranske, tako za prodajno osebje, podjetje in uporabnike njihovih storitev.

Podrobni opisi procesov v eTOM dokumentu, v katerem je zajeto ogrožje poslovnih procesov ponudnikov telekomunikacijskih storitev, so lahko dobra osnova za organizacijske spremembe in uvedbo informacijske podpore trženja telekomunikacijskih storitev. Dokument zajema med ostalimi tako procese trženja, kot procese ravnanja odnosov s strankami, v katerem je vključen tudi proces prodaje.

Trg telekomunikacijskih storitev postaja vse konkurenčnejši. Ponudniki teh storitev si želijo zadržati in pridobiti finančno močnejše stranke. Glede na to, da je končni cilj vsakega podjetja uspešen nastop na trgu in obvladovanje uporabnikov njihovih storitev, je smiselno pri načrtovanju informacijske podpore trženju storitev upoštevati celovito ravnanje odnosov s strankami in s tem usmerjenost podjetja k strankam. Nove tehnologije in pristopi omogočajo, da se podjetja osredotočijo na posamezne stranke in izboljšajo učinkovitost tržnih akcij, kar prinaša boljšo prodajo in nižje stroške.

Vzpostavitev učinkovitega informacijskega sistema za podporo prodaji telekomunikacijskih storitev je zahtevna, obsežna in dolgotrajna naloga. Pri tem morajo sodelovati tako strokovnjaki s področja informacijske tehnologije kot tudi ostali zaposleni v podjetju oziroma uporabniki le-te, katerim je ta informacijska podpora namenjena. Predlog zasnove informacijskega modela za trženje fiksnih telekomunikacijskih storitev in ostala teoretična spoznanja v delu so lahko vodilo za vzpostavitev informacijske podpore na področju trženja telekomunikacijskih storitev. Informacijska podpora, izdelana v magistrskem delu, zajema predprodajne aktivnosti, prodajne aktivnosti, prodajo, poprodajne aktivnosti in ažuriranje podatkov na področju prodaje fiksnih telekomunikacijskih storitev.

Informacijska podpora mora izboljševati odnose s strankami, omogočati mora učinkovitejšo in uspešnejšo prodajo, predvsem pa mora omogočiti hitrejši odziv na zahteve in potrebe

uporabnikov telekomunikacijskih storitev, kar je danes v dinamičnem okolju bistvenega pomena za učinkovit prodajni nastop na trgu telekomunikacijskih storitev.

V šestem poglavju magistrskega dela je izdelan predlog zasnove informacijske podpore za trženje oziroma prodajo fiksnih telekomunikacijskih storitev. Poleg tega so podane glavne naloge in cilji prodajnega osebja za trženje oziroma prodajo telekomunikacijskih storitev. Zasnova informacijske podpore je izdelana na podlagi proučevanja strokovne literature s tega področja in na osnovi praktičnih izkušenj podjetij na tem področju. Izdelana zasnova informacijske podpore vsebuje oblikovanje podatkovne baze, diagrame procesov in funkcijska drevesa. S tem je dosežen v uvodu postavljen cilj magistrskega dela in dodan prispevek k znanstveni predstavitvi informacijske podpore trženju oziroma prodaji fiksnih telekomunikacijskih storitev.

LITERATURA

1. Anahory S. in Murray D.: Data Warehousing - in the Real World. Harlow: Addison-Wesley, 1997 352 str.
2. Balban Nedo et al: Informacioni sistemi u menadzmentu, Beograd : Savremena administracija, 2002, 695 str.
3. Berson Alex et al.: Building Data Mining Application for CRM. New York: McGraw Hill, 1999. 510 str.
4. Burris M. Anne: Service provider strategy, Upper Saddle River (NJ) : Prentice Hall PTR, cop. 2002, 313 str.
5. Chorafas N. Dimitris: Integrating ERP, CRM, supply chain management, and smart materials, Boca Raton (Fla.) [etc.] : Auerbach, cop. 2001, 384 str.
6. Comport Jeff, Radcliffe John: Technology Decisions Are Key to Enabling CRM Strategies. (URL: <http://www.gartner.com/research>), December 2001
7. Devetak Gabrijel: Marketinška zasnova podjetja, Kranj : Moderna organizacija, 1996, 258 str.
8. Dyche Jill: The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management. Boston (USA): Addison-Wesley Pub Co, 2001. 336 str.
9. Eisenfeld L. Beth: Radcliffe John, Thompson Ed: True CRM Requires Organizational Collaboration (URL: <http://www.gartner.com/research>), December 2001
10. Eisenfeld L. Beth: Gartner Award Winners Demonstrate Excellence in CRM (URL: <http://www.gartner.com/research>), December 2002
11. Ferle Maja: Poti do uspešne CRM organizacije, Infosrc.si, 2002, št. 33, str. 19 – 20
12. Ferle Maja, Nos za stranke, Sistem, Priloga revije Monitor, april 2004 str. 14 - 17
13. Foss Bryan, Stone Merlin: Successful customer relationship marketing, London: Kogan Page, 2001, 522 str.
14. Godnov Uroš: Podatkovno skladišče – luksuz ali nujnost, PRO PRO, Ljubljana, september 2000, str. 20- 21
15. Goldenberg J. Barton: CRM Automation, Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall PTR, 2002, 294 str.
16. Golob Maja, Ko uvajate CRM, mislite na zaposlene, (URL: http://www.spago.si/storitve/zbirka_clankov/), 16. 9. 2002
17. Grad Janez, Jaklič Jurij: Baze podatkov. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996, 260 str.
18. Gradišar Miro, Resinovič Gortan: Osnove informatike. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993, str. 204.
19. Gradišar Miro, Resinovič Gortan: Informatika v organizaciji, Kranj : Moderna organizacija, 1998, 472 str.
20. Gradišar Miro, Resinovič Gortan: Informatika v poslovnem okolju, 2. natis, Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 1999, 479 str.
21. Grošelj Bojan: Informacijski sistemi za podjetnike, Portorož, Visoka strokovna šola za podjetništvo, 1999, 174 str.

22. Grönroos Christian: Service Management and Marketing, a Customer Relationship Management Approach. West Sussex: John Wiley and Sons Ltd, 2000. 394 str.
23. Haag Stephen: Management information systems for the information age, Boston [etc.] : McGraw-Hill, 2004, 550 str.
24. Harris Kathy, Kolsky Esteban, Lundy James, The Case for Knowledge Management in CRM, (URL: <http://www.gartner.com/research/>), 2003
25. Hope Christine: Service operations management, Harlow (England) [etc.] : Financial Times/Prentice Hall, 1997
26. Inmon William H.: Building the data warehouse, 2nd ed., New York [etc.] : John Wiley & Sons, cop. 1996, 401 str.
27. Jaklič Jurij: Upravljanje in uporaba podatkovnih virov. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 154 str.
28. Jerman Blažič Borka, Elektronsko poslovanje na internetu, Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2001, 206 str.
29. John H. Everet: Information for sale, New York [etc.] : Windcrest/McGraw-Hill, 1994, 283 str.
30. Kavran Tanja: Kažipot do srečnega kupca, Finance, 29. maj 2001
31. Kotler Philip: Marketing management - trženjsko upravljanje, Slovenska izd., 2. popravljena izdaja, Ljubljana : Slovenska knjiga, 1998, 832 str.
32. Kotler Philip: Management trženja, Ljubljana : GV Založba, 2004, 706 str.
33. Kos Andrej, Mojca Volk, Bešter Janez: NGN, VoIP ali Skype, Vitel – zbornik referatov, Ljubljana, Elektrotehniška zveza Slovenije, 2005, 139 str.
34. Kovačič Andrej, Vintar Mirko: Načrtovanje in gradnja informacijskih sistemov, Ljubljana, DZS, 1994
35. Kovačič Andrej: Informatizacija poslovanja, Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998, 214 str.
36. Kovačič Andrej et al.: Prenova in informatizacija poslovanja, Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 2004
37. Lipovšek Vida: Statistične informacije št. 146, Ljubljana, Statistični urad Republike Slovenije, 2005
38. Linton Ian: Database marketing, London : Pitman publishing, 1995, 196 str.
39. Lovelock Christopher H., Wright Lauren: Principles of service marketing and management, 2nd ed., Upper Saddle River (N.J.) : Prentice Hall, 2002, 436 str.
40. Maoz Michael: CRM at Work: Eight Characteristics of CRM Winners, (URL: <http://www.gartner.com/research/>), 2001
41. Marchand A. Donald et al: Making invisible visible, Chichester, New York : Wiley, 2001, 300 str.
42. Mattison Rob, Data warehousing and data mining for telecommunications, Boston, Artech House, cop. 1997, 273 str.
43. Midden Herman: Upravljanje odnosov s strankami, Infosrc.si, 2001, št. 31, str. 3 – 4
44. Možina et al: Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.

45. Nelson Scott: The Eight Building Blocks of CRM: (URL: <http://www2.cio.com>) 19. 6. 2003
46. Nikolić Miran: Celovito upravljanje s strankami v Telekomu Slovenije, magistrsko delo, Ljubljana, 2003
47. Pleterski Bojana, Vrednost analitičnega CRM, Sistem, Priloga revije Monitor, april 2004, str. 18
48. Postma Paul, Nova doba trženja, Ljubljana, GV Založba, 2001, 174 str.
49. Postma Paul: Customer realtionship management, Nov koncept vodenja, ki v ospredje postavlja stranke v Sloveniji. Ljubljana: GV Izobraževanje, september 2001
50. Potočnik Vekoslav: Temelji trženja, Ljubljana, GV Založba, 2002, 531 str.
51. Potočnik Vekoslav: Trženje storitev, Ljubljana, Gospodarski vestnik 2000 (Zbirka Manager)
52. Poznič Suzana: Neposredno trženje, PRO PRO št. 2, Ljubljana, DZS, 1998, 58 str.)
53. Radcliffe John, Eight Building Blocks of CRM: A Framework for Success, (URL: <http://www.gartner.com/research/>), December 2001
54. Rajković Vladislav, Bernik Mojca, Florjančič Jože,: Upravljanje z znanjem in uporaba informacijskih tehnologij, Organizacija, revija za management informatiko in kadre, Kranj, 2002, str. 473 - 477
55. Stopar Dušan, Je naše podjetje primerno za uvajanje CRM?, (URL: <http://www.spago.si>), 31. 3. 2003, str 7
56. Šalej Andrej: Kako vzpostaviti sistem za uspešno in učinkovito varovanje in zaščito informacij?, Infosrc.si št. 35, Ljubljana, SRC.SI d.o.o., 2003
57. Šegel Jožef: Z informatiko povečajte prodajo in zadovoljstvo kupcev, PRO PRO št. 2, Ljubljana, DZS, 2003, str. 19
58. Šmid Marko: Od podatkov do konkurenčne prednosti, Infosrc.si št. 38, Ljubljana, SRC.SI d.o.o., 2004
59. Todman Chris, Designing a data Werehouse, by Hewlett – Packard Company, 2001, 323 str.
60. Turban Efraim: Information technology for management, New York : Wiley, cop. 1999, 791 str.
61. Vagaja Aleksandra: CRM – enciklopedija o strankah, Finance št.127, 2003, str. 21
62. Zorman Marijana: CRM – Poslovni primer, Gospodarski vestnik št. 36, Ljubljana, 2001, str. 84 - 86
63. Žorž Jaka: Tehnologija za CRM, I&T, Gospodarski vestnik, 2002, št. 3

VIRI

1. Babič Brane, Upravljanje odnosov s strankami (Customer Relationship Management - CRM), (URL: http://www.its.si/storitve_crm.htm) 2002
2. Bona Alexa, Radcliffe John: Eight Builiding Blocks of CRM: A Framework for Success, Gartner predavanje, Ljubljana, Junij 2002

3. Cap Gemini Ernst & Young, European CRM Index Point of View Winning in the relationship economy, (URL: web.capgemini.com/tme/pdf/CRM_Index.pdf), 6. 9. 2001
4. Cap Gemini Ernst & Young, Winnig in the Realtionship Economy: Realizing a CRM Transformation in the Telecommunications Industry (URL: <http://www.ebusinessforum.gr/index.php?language=en>), 2. 4. 2002
5. Customer's Choice: A Person or a Page (URL: <http://www.itu.int/newsarchive/wtd/1999/ih10/tbs-05.html>) 11.10.1999
6. Jecič Diana: Anketna raziskava Uporaba informacijske tehnologije: I. del, II. del, (URL: <http://www.zdruzenje-manager.si/slo/publikacije-raziskave/anketa-it/>), Junij 2003
7. Login Izza, Upravljanje odnosov s strankami, SISTEM, priloga revije monitor, November 2000
8. Mena Jesus: Data Mining FAQs (URL: http://www.dmreview.com/article_sub.cfm?articleID=792), Januar 1998
9. Meta Group, CRM for Decision Makers, Seminarsko gradivo, 2001
10. Realizing a CRM Transformation in the Telecommunications Industry (URL:<http://www.capgemini.com/>) 1.10.2001
11. Slak Uroš: Varnost informacijskih sistemov, (URL: www.astec.si/dokumenti/Astec-VarnostvLAN.pdf), 18. 4. 2005
12. Spletna stran: <http://www.telekom.si>, 15.10. 2005
13. Šmid Marko, CRM –Modna muha ali nujnost: (URL: www.sioug.si/sioug2004), September 2004
14. Telekomunikacijske storitve, (URL: <http://e-uprava.gov.si/e-uprava/iskalnik.euprava>), 19. 11. 2004
15. TM Forum: Enhanced Telecom Operations Map (eTOM) The Business Process Framework. Telemanagement Forum, Morristown (ZDA), 2005
16. Uporaba metod za odkrivanje znanj iz podatkov v praksi (URL: <http://www.microsoft.si/Slovenija/ntk2003/Uvod.asp>) 8. 5. 2003
17. Uradno glasilo Telekom Slovenije, 5/96, Priročnik za izvajanje prodajnega inženiringa
18. What is CRM (URL:<http://www.tmforum.org/default.asp>), 16.6.2002

SLOVARČEK TUJIH IZRAZOV

ATM - Asynchronous Transfer Mode	Asinhroni prenos podatkov
ASP – application service provider	Ponudnik programskih rešitev
BPR – Bussines Process Reingeneering	Prenova poslovnih procesov
Business Case	Poslovni primer
Business process reengineering	Prenova poslovnih procesov
CFS - Critical Success Factors	Ključni dejavniki uspeha
CRM – Customer Relationship Management	Ravnanje odnosov s strankami
Cyberspace	Internetni prostor, navidezni prostor
Customer process reengineering	Prenova procesov za delo s strankami
Data Mining	Podatkovno rudarjenje
DSS - Decision Support Systems	Sistemi za podporo odločanju
EIS - Executive Enformation System	Informacijski sistemi za direktorje – ISD
eEPC - Event – driven Process Chain	Diagram poslovnih procesov
ERM - Emloyees Relationsihp Management	Ravnanje odnosov med zaposlenimi
ERP - Enterprise Resource Planning	Načrtovanje virov podjetja – celovite rešitve za podporo poslovanja podjetja
Groupware Systems	Sistemi za podporo dela v skupini
IP – Internet Protocol	Internetni protokol
IT – Information Tehnology	Informacijska tehnologija
KM – Knowlege Management	Management znanja
LAN – Local Area Network	Lokalno računalniško (podatkovno) omrežje
MDSS: marketing decison support system	Sistem za podporo trženjskim odločitvam
MIS - Management Information System	Informacijski sistem za upravljanje
NGN – Next Generation Networks	Omrežja naslednje generacije
OAS - Office automation system	Sistemi za avtomatizacijo pisarniškega dela
Place	Tržne poti
Price	Cena
PRM – Partner Process Management	Ravnaje procesov z dobavitelji
Product	Izdelek
Promotion	Tržno komuniciranje
RFP – Request For Proposal	Zahtevak za ponudbo
VoIP – Voice over IP	Govor preko internetnega protokola
VoP – Voice over Pocket	Paketni paket govora
Telemarketing	Trženje po telefonu
TPS - Transaction processing system	Izvajalni informacijski sistem
WAN – Wide Area Network	Prostrano podatkovno omrežje: Omrežje, ki pokriva večje geografsko območje