

Št.: 114-MAG-ISO/2010

Datum: 15. 09. 2010



Staša ILIĆ, univ. dipl. inž. rač. in inf.

L j u b l j a n a

Fakulteta za računalništvo in informatiko Univerze v Ljubljani izdaja naslednjo magistrsko nalogo

Naslov naloge: **Pridobivanje ustreznih informacij za odločitve o strategiji trženja telekomunikacijske opreme na medpodjetniškem trgu**

Acquiring adequate information for the strategy-making decisions in the field of business-to-business telecommunication equipment market

Tematika naloge:

Trženje postaja vedno bolj pomembna funkcija. S pojavom interneta in globalizacijo trgov se podjetja srečujejo s tekmeci iz celega sveta, ki ob enaki kakovosti svojih proizvodov in storitev le-te ponujajo po nižjih cenah. Kot odgovor na ta izziv se podjetja usmerjajo od ravnanja s portfelji poslovnih učinkov k ravnanju s portfelji kupcev. Zato so vedno bolj pomembni namenski trženjski informacijski sistemi, ki omogočajo spremljanje navad kupcev in tekmecev ter obdelavo notranjih zbirk podatkov o poslovnih učinkih, prodajnih poteh, cenah itd.

V današnji družbi, ki temelji na informacijah, imajo podjetja z odličnimi informacijami tekmovalno prednost. Vendar je po eni strani prednostne informacije težko dobiti (cena, čas), po drugi strani pa se je z razvojem informacijske družbe pojavil problem prenasičenosti oziroma preobremenjenosti z informacijami. Zato je potrebno pri trženjskem načrtovanju vedeti, katere informacije izbrati, kako do njih priti in kako jih upoštevati, da bo trženjski načrt odražal realno sliko razmer in bo tudi uresničljiv.

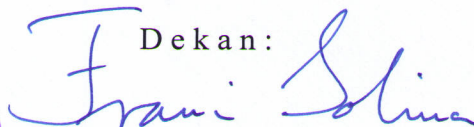
V nalogi po proučitvi ustrezne literature predstavite značilnosti medpodjetniškega telekomunikacijskega trga, trženjskih strategij in trženjskih načrtov. Pojasnite, zakaj sta pridobivanje in izbira ustreznih informacij lahko ključnega pomena za zagotavljanje tekmovalne prednosti. Opišite nekaj načinov izdelave trženjskega načrta. Na stvarnem primeru konkretnega telekomunikacijskega izdelka naredite trženjski načrt, ki bo vključeval pomembne informacije za odločitve. Predstavite trženjski informacijski sistem priporočljiv za telekomunikacijsko podjetje.

Mentor:


prof. dr. Miran Mihelčič



Dekan:


prof. dr. Franc Solina

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA RAČUNALNIŠTVO IN INFORMATIKO

Staša Ilić

Pridobivanje ustreznih informacij za odločitve
o strategiji trženja telekomunikacijske opreme
na medpodjetniškem trgu

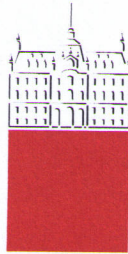
MAGISTRSKO DELO

Mentor: prof. dr. Miran Mihelčič

Ljubljana, 2010

Št.: 114-MAG-ISO/2010

Datum: 15. 09. 2010



Staša ILIĆ, univ. dipl. inž. rač. in inf.

Ljubljana

Fakulteta za računalništvo in informatiko Univerze v Ljubljani izdaja naslednjo magistrsko nalogo

Naslov naloge: **Pridobivanje ustreznih informacij za odločitve o strategiji trženja telekomunikacijske opreme na medpodjetniškem trgu**

Acquiring adequate information for the strategy-making decisions in the field of business-to-business telecommunication equipment market

Tematika naloge:

Trženje postaja vedno bolj pomembna funkcija. S pojavom interneta in globalizacijo trgov se podjetja srečujejo s tekmeci iz celega sveta, ki ob enaki kakovosti svojih proizvodov in storitev le-te ponujajo po nižjih cenah. Kot odgovor na ta izziv se podjetja usmerjajo od ravnanja s portfelji poslovnih učinkov k ravnanju s portfelji kupcev. Zato so vedno bolj pomembni namenski trženjski informacijski sistemi, ki omogočajo spremljanje navad kupcev in tekmecev ter obdelavo notranjih zbirk podatkov o poslovnih učinkih, prodajnih poteh, cenah itd.

V današnji družbi, ki temelji na informacijah, imajo podjetja z odličnimi informacijami tekmovalno prednost. Vendar je po eni strani prednostne informacije težko dobiti (cena, čas), po drugi strani pa se je z razvojem informacijske družbe pojavil problem prenasičenosti oziroma preobremenjenosti z informacijami. Zato je potrebno pri trženjskem načrtovanju vedeti, katere informacije izbrati, kako do njih priti in kako jih upoštevati, da bo trženjski načrt odražal realno sliko razmer in bo tudi uresničljiv.

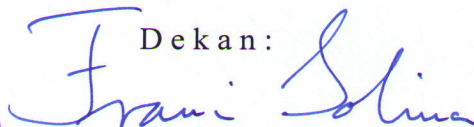
V nalogi po proučitvi ustrezne literature predstavite značilnosti medpodjetniškega telekomunikacijskega trga, trženjskih strategij in trženjskih načrtov. Pojasnite, zakaj sta pridobivanje in izbira ustreznih informacij lahko ključnega pomena za zagotavljanje tekmovalne prednosti. Opišite nekaj načinov izdelave trženjskega načrta. Na stvarnem primeru konkretnega telekomunikacijskega izdelka naredite trženjski načrt, ki bo vključeval pomembne informacije za odločitve. Predstavite trženjski informacijski sistem priporočljiv za telekomunikacijsko podjetje.

Mentor:


prof. dr. Miran Mihelčič



Dekan:


prof. dr. Franc Solina

IZJAVA O AVTORSTVU

magistrskega dela

Spodaj podpisana Staša Ilić, z vpisno številko 63970062, sem avtorica magistrskega dela z naslovom

Pridobivanje ustreznih informacij za odločitve o strategiji trženja telekomunikacijske opreme na medpodjetniškem trgu

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- sem magistrsko delo izdelala samostojno pod vodstvom mentorja prof. dr. Mirana Mihelčiča;
- so elektronska oblika magistrskega dela, naslova (slov., angl.), povzetka (slov., angl.) ter ključne besede (slov., angl.) identični s tiskano obliko magistrskega dela;
- in soglašam z javno objavo elektronske oblike magistrskega dela v zbirki »Dela FRI«.

V Ljubljani, dne 2. 12. 2010

Podpis avtorice: _____

ZAHVALA

Za vso pomoč in izredno hitro odzivnost pri izdelavi magistrskega dela se zahvaljujem mentorju prof. dr. Miranu Mihlečiču.

Urošu Jenku se zahvaljujem za jezikovne nasvete in pregled magistrskega dela.

Posebej se zahvaljujem Gregorju Čuku za vso podporo, potrpežljivost in pomoč. Hvala Gregor.

Hvala tudi vsem prijateljem in družini, ki ste imeli razumevanje za mojo »odsotnost« v času pisanja naloge.

KAZALO:

1. Uvod	5
2. Trženjski proces.....	10
2.1. Trženje	10
2.2. Strategija trženja	11
2.3. Trženjski načrt	14
2.4. Trženje visokotehnoloških izdelkov	15
2.5. Vpliv globalizacije na trženje	17
2.6. Vpliv interneta na trženje in spletno trženje	19
3. Splošne značilnosti telekomunikacij- skega medpodjetniškega trga.....	22
3.1. Splošne značilnosti medpodjetniških trgov	22
3.2. Segmentacija medpodjetniškega trga.....	24
3.3. Telekomunikacijski medpodjetniški trg.....	26
3.3.1. Tehnološki trendi.....	26
3.3.2. Zakonska določila in predpisi.....	28
3.3.3. Poslovni trendi.....	29
3.3.4. Segmentacija telekomunikacijskega trga	31
4. Trženjski načrt	33
4.1. Načrtovanje	33
4.2. Vsebina trženjskega načrta	33
4.3. Pregled metod	34
4.4. Pregled posameznih stopenj metode SOSTAC	36

4.4.1.	Analiza stanja.....	36
4.4.1.1.	Zbiranje informacij za analizo stanja in izdelava analize	36
4.4.1.2.	Tekmeci in tekmovalna prednost podjetja	37
4.4.1.3.	Trg in tržni delež.....	39
4.4.2.	Cilji.....	39
4.4.3.	Strategija in taktika	40
4.4.4.	Aktivnosti.....	41
4.4.5.	Nadzor.....	42
4.4.6.	Pomanjkljivosti SOSTAC metode	43
5.	Informacije	45
5.1.	Informacije, podatki in poslovno odločanje	45
5.2.	Trženjske informacije in viri podatkov	46
5.3.	Vrednost informacij.....	49
5.4.	Informacija kot vir tekmovalne prednosti	50
5.5.	Trženjski informacijski sistemi	51
6.	Predstavitev podjetja Iskratel	54
6.1.	O podjetju	54
6.2.	Organizacijska sestava podjetja.....	55
6.3.	Poslanstvo in vizija podjetja.....	56
6.4.	Strategija podjetja.....	57
6.5.	Poslovni učinki podjetja	57
7.	Priporočila za trženjski informacijski sistem, primeren za ponudnika telekomunikacijske opreme.....	59

7.1.	Informacijska podpora	59
7.1.1.	Pregled obstoječega stanja.....	59
7.1.2.	CRM – sistem za obvladovanje razmerij s strankami	60
7.1.3.	Predlagane izboljšave obstoječega sistema SAP CRM.....	62
7.2.	MI – sistem za podporo trženjskim odločitvam.....	64
8.	Pridobivanje ustreznih informacij za trženje telekomunikacijske opreme	68
8.1	Viri informacij za trženje telekomunikacijske opreme.....	68
8.2	Količina in vrsta informacij za izdelavo trženjskih načrtov telekomunikacijske opreme	70
8.3	Dostopnost informacij	71
9.	Izdelava trženjskega načrta za telekomunikacijski izdelek SI3000 Lumia po metodi SOSTAC.....	73
9.1	Predstavitev izdelka SI3000 Lumia	73
9.2	Trženjski načrt izdelka SI3000 Lumia po SOSTAC-metodi	74
9.2.1.	Analiza stanja	74
9.2.1.1.	Trgi v letu 2009	74
9.2.1.2.	Iskratel na trgih v letu 2009.....	75
9.2.1.3.	Tehnološki trendi.....	76
9.2.1.4.	Tekmeci in njihovi izdelki.....	78
9.2.2.	Cilji.....	80
9.2.3.	Strategija in taktika.....	81
9.2.4.	Aktivnosti	82
10.	Sklepne ugotovitve	84

11. Seznam uporabljenih virov	86
-------------------------------------	----

KAZALO SLIK:

Slika 1: Odprti dostop (vir: <i>FTTH Council Europe</i> , [44])	30
Slika 2: Sistem SOSTAC za gradnjo trženjskega načrta	43
Slika 3: Trženjski informacijski sistem (vir: Kotler in dr.,[14])	53
Slika 4: Organizacijska shema podjetja Iskratel (Iskratel, [56]).....	56
Slika 5: Iskratelov portfelj (vir: Iskratel, [56]).....	58
Slika 6: Poslovnoinformacijska arhitektura (vir: Krisper, [15])	60
Slika 7: TIS podjetja Iskratel	64
Slika 8 Priporočeni TIS za podjetje Iskratel	66
Slika 9: SI3000 Lumia	73
Slika 10: Gibanje realnega BDP-ja (2009-2012) v % (vir: Business Monitor 2010, [45], Infonetics Research 2009 [46]).....	74
Slika 11: Število novih izvedenih in napovedanih FTTH P2P priključkov (levo) in FTTH GPON priključkov (desno) v EMEA regiji (2006-2014) (vir: Infonetics Research, [46])......	77
Slika 12: Število novih izvedenih in napovedanih in napovedanih FTTH P2P priključkov (levo) in FTTH GPON priključkov (desno) v Evropi (2006–2014) (vir: Ovum, [48])......	77
Slika 13: Število novih izvedenih in napovedanih FTTH P2P priključkov in FTTH GPON priključkov v Evropi (2007-2014) (vir: Heavy Reading, [46]).....	78

KAZALO PREGLEDNIC:

Preglednica 1: Prikaz najbolj razširjenih širokopasovnih tehnologij in njihovih glavnih značilnosti.....	28
Preglednica 2: Kazalci in kazalniki poslovanja skupine Iskratel za leto 2009 (vir: Iskratel, [58])	54
Preglednica 3: Prodaja skupine Iskratel po trgih v letu 2009 (v mio €) (vir: Iskratel, [58])	55
Preglednica 4: Napoved prihodkov proizvajalcev sistemov CRM po svetu (v milijonih ameriških dolarjev) (vir: Gartner, [59]).....	61
Preglednica 5: Število prodanih priključkov po trgih (vir: Iskratel, [58]).....	75
Preglednica 6: Načrt vsebine, sestavin in aktivnosti, za uresničitev trženjskega načrta z roki	82

SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC:

CRM (angl. *Customer Relationship Management*) – obvladovanje razmerij s strankami

FTTB (angl. *Fiber to the Building*) – optično vlakno do zgradbe

FTTC (angl. *Fiber to the Curb*) – optično vlakno do zadnjega razcepnika

FTTH (angl. *Fiber to the Home*) – optični dostop vse do končnega uporabnika

FTTx (angl. *Fiber to the x*) – optično vlakno do točke x

GPON (angl. *Gigabit-capable Pasive Optical Network*)

IKT – informacijsko-komunikacijska tehnologija

MI (angl. *marketing intelligence*) – tržno poizvedovanje

P2P (angl. *point-to-multipoint*) – točka-točka

TIS – trženjski informacijski sistem

POVZETEK

Ključne besede: informacije za odločanje, trženjski informacijski sistemi, trženje telekomunikacijske opreme, trženjski načrt.

Namen naloge je izboljšati sposobnost uporabnikov (trženjskih) informacijskih sistemov za pridobivanje in izbiro le ustreznih informacij pri ustvarjanju ter prodaji poslovnih učinkov.

Trženje postaja vedno bolj pomembna funkcija. S pojavom interneta in globalizacijo trgov se podjetja srečujejo s tekmeci iz celega sveta, ki ob enaki kakovosti svojih proizvodov in storitev le-te ponujajo po nižjih cenah. Kot odgovor na ta izziv se podjetja usmerjajo od ravnanja s portfelji poslovnih učinkov k ravnanju s portfelji kupcev. Zato so vedno bolj pomembni namenski, trženjski informacijski sistemi, ki omogočajo spremljanje navad kupcev in tekmecev ter obdelavo notranjih zbirk podatkov o poslovnih učinkih, prodajnih kanalih, cenah itd.

V nalogi so predstavljene glavne značilnosti trženjskih strategij, trženjskih informacijskih sistemov in trženjskih načrtov. Naloga opisuje značilnosti telekomunikacijskega medpodjetniškega trga in trendov na tem trgu. Za izdelke na tem trgu, telekomunikacijsko opremo, je značilno, da spadajo med visokotehnološke izdelke. Za tržno okolje, v katerem tržimo visokotehnološke izdelke, je značilna večja negotovost in nepredvidljivost ter posledično večje tveganje kot na večini ostalih trgov.

Naloga poizkuša odgovoriti na vprašanje, zakaj sta pridobivanje in izbira ustreznih informacij lahko ključnega pomena za zagotavljanje tekmovalne prednosti. Opisanih je nekaj načinov izdelave trženjskega načrta. Na stvarnem primeru konkretnega telekomunikacijskega izdelka je izdelan trženjski načrt po sistemu SOSTAC, ki vključuje pomembne informacije za odločitve. Sistem SOSTAC je sestavljen iz šestih stopenj: analize stanja, določitve ciljev, strategije, taktike, aktivnosti in nadzorovanja.

Kakovost trženjskih načrtov lahko bistveno izboljšamo s tem, da povečamo kakovost informacij, ki jih upoštevamo pri izdelavi trženjskega načrta. Večjo kakovost in učinkovitost informacij pa dobimo s ciljno izbiro informacij. Zavedati se moramo, katere informacije so potrebne in katere ne. Dodatno k večji kakovosti informacij pripomorejo ustrezni trženjski informacijski sistemi.

V nalogi je predstavljen trženjski informacijski sistem, priporočljiv za telekomunikacijsko podjetje. Predlagani trženjski informacijski sistem bi poleg pregledovanja podatkov in informacij o trendih, kupcih, tekmecih, pregledovanje tržnega potenciala in ocen uspešnosti obstoječih izdelkov omogočal izdelave analiz, s pomočjo katerih bi tržnikom in ravnateljem olajšal odločitve o novih izdelkih, določanje ključnih kupcev, izdelavo in spremljanje uresničevanja trženjskih načrtov in opravljanje vrste drugih trženjskih nalog, kot je na primer trženjsko obveščanje.

ABSTRACT

Keywords: *decision-making information, marketing information systems, telecommunication equipment marketing, marketing plan.*

The purpose of this thesis is to enhance the ability of marketing information systems users to collect and to select relevant information in the process of producing and selling.

Marketing has been becoming one of the key business functions. The Internet and globalization have accelerated the interaction of firms and their competitors that offer similar product with significantly lower prices, all over the globe.

As a response to the new market challenges, the firms are moving their focus from product portfolio management to customer portfolio management. Consequently, the importance of dedicated marketing information systems that allow monitoring of customer and competitor behavior has grown significantly. Furthermore, they enable the processing of internal databases containing the data on firm's offer, sales channels, prices etc.

The thesis describes the main market strategy characteristics, marketing information systems and marketing planning. It defines the specifics of telecommunication business-to-business market and current trends in the field. One of the most significant characteristic of the telecommunication equipment is that it belongs to the domain of high technology products. For the environment in which these products are being marketed, a high level of uncertainty, unpredictability and business risk is more evident than on other markets.

The thesis answers the question why the collection and selection of the relevant information may be of the crucial importance when gaining competitive advantage. There are several described ways of possible business plan making.

The case study presents an actual marketing plan following the SOSTAC system that contains all the relevant decision-making information. The SOSTAC system stands for: situation analysis, objectives, strategy, tactics, actions and control.

Marketing plan quality may be significantly improved by raising the quality of information, needed for marketing plan preparation. Higher quality of information is assured by the appropriate information selection. A firm should be able to perform the selection between

relevant information. As an additional information quality assurance, the firm's marketing information systems play a crucial role.

The thesis also presents recommended marketing information system for the telecommunication firm. The proposed information system includes market data about trends, customers, competitors, market potential, current products and enables analytical methods. Marketing information system therefore eases the decisions about new products, key customers identification, establishing and controlling marketing plans and many other marketing activities for management and firm's marketers.

1. UVOD

Usmerjeno trženje postaja v podjetjih vedno bolj pomembno. S pojavom interneta in globalizacijo trgov se podjetja srečujejo s tekmeci iz celega sveta, ki ob enaki kakovosti svojih proizvodov in storitev le-te ponujajo po nižjih cenah. Kot odgovor na ta izziv se podjetja usmerjajo od ravnanja s portfelji poslovnih učinkov k ravnanju s portfelji kupcev. Zato so vedno bolj pomembni namenski trženjski informacijski sistemi, ki omogočajo spremljanje navad kupcev in tekmecev ter obdelavo notranjih zbirk podatkov o poslovnih učinkih, prodajnih poteh, cenah itd.

Strategija trženja v podjetju pridobiva na teži. Trženjske strategije morajo opredeljevati podrobnejše načine obdelave posameznih trgov, vstopanje na nove trge oziroma načine internacionalizacije podjetja, oblikovanje prodajnih cen na posameznih trgih, prodajne poti, ki jih bodo strateške enote in podjetje kot celota uporabljali, in uvajanje sprememb na tem področju, obseg in načine promoviranja proizvodov ali storitev podjetja ter podjetja kot celote, razvijanje blagovnih znamk, poti doseganja večjih sprememb pri prodajnem osebju v podjetju in še vrsto drugih trženjskih strateških obnašanj (Pučko, 2008, 136, [31]).

Telekomunikacijsko opremo uvrščamo med visokotehnološke izdelke. V literaturi najdemo veliko različnih opredelitev, kaj naj bi bili visokotehnološki izdelki oziroma kakšne so značilnosti le-teh. V splošnem lahko rečemo, da gre za izdelke, ki so učinek vrhunskega razvoja in imajo kratek življenjski cikel, visoko raven tveganja in inovativnosti. Za tržno okolje, v katerem tržimo visokotehnološke izdelke, sta značilni večja negotovost in nepredvidljivost ter posledično večje tveganje. Večje tveganje je posledica novih lastnosti izdelkov, dinamičnega tekmovalnega okolja, tržne negotovosti tako na strani kupcev kot na strani dobaviteljev ter tehnološke negotovosti. Posebnosti visokotehnoloških izdelkov se moramo zavedati in jih upoštevati, tako pri načrtovanju trženjskih strategij kot tudi pri izdelovanju trženjskega načrta.

S pojavom in razširjenostjo interneta ter z globalizacijo trgov se je pojavilo tudi elektronsko trženje ali e-trženje (angl. *e-marketing*). Pomemben dejavnik e-trženja, morda celo najpomembnejši, je količina informacij, ki je na voljo kupcem preden se odločijo za nakup. Prav informacije in njihova dostopnost so bistveno spremenile prodajne procese in druge trženjske postopke ter povzročile prenos moči od podjetja (prodajalca) h kupcu (Hooley in

dr., 2004; 504, [10]). Kupci so postali dejavni iskalci in ne več le pasivni prejemniki informacij. Podjetja morajo to dejstvo upoštevati v svoji trženjski strategiji.

Velika količina in razmeroma lahka dostopnost informacij nista značilni samo za kupce, temveč tudi za podjetja. V današnji družbi, ki temelji na informacijah, imajo podjetja z odličnimi informacijami tekmovalno prednost. Kotler (2004; 122, [6]) pravi, da podjetje, ki ima odlične informacije, lahko bolje izbira trge, razvije boljše ponudbo in bolje načrtuje trženje. Trženje postaja bitka, ki vse bolj temelji na informacijah in ne zgolj na prodajni moči. Vendar je po eni strani prednostne informacije težko dobiti (cena, čas), po drugi strani pa se je z razvojem informacijske družbe pojavil problem prenasičenosti oziroma preobremenjenosti z informacijami.

Zato je potrebno pri trženjskem načrtovanju vedeti, katere informacije izbrati, kako do njih priti in kako jih upoštevati, da bo trženjski načrt odražal stvarno sliko razmer in bo tudi uresničljiv.

Izdelava trženjskega načrta je ena najpomembnejših etap na področju trženja. Trženjski načrti postajajo bolj usmerjeni h kupcem in tekmečem ter bolj utemeljeni in stvarni kot v preteklosti. Kljub temu je po mnenju trženjskih ravnateljev največkrat omenjena slabost sedanjih trženjskih načrtov pomanjkanje občutka za stvarnost, nezadostno analiziranje tekmecev in kratkoročna usmeritev (Kotler, 2004; 115, [13]). Načinov in priporočil, kako narediti trženjski načrt in kaj naj bi le-ta vseboval, je veliko. SOSTAC (*Situation Analysis, Objectives, Strategy, Tactics, Action, Control*) je sistem avtorja Smitha, s katerim zgradimo trženjski načrt. Za SOSTAC sistem je značilno, da je preprost, lahko ga je prilagoditi različnim ravnam načrtovanja in razmeram ter vključuje vse sestavine, ki jih predlagajo avtorji različnih trženjskih načrtov (Smith, Taylor, 2007; 32, [34]).

Sistem SOSTAC tvori šest stopenj :

- analiza stanja (*angl. situation analysis*) – kje smo zdaj,
- postavitev ciljev (*angl. objectives*) – kam želimo (pr)iti,
- določitev strategije (*angl. strategy*) – kako bomo prišli do zastavljenega cilja,
- določitev taktik (*angl. tactics*) – podrobnejša strategija,
- določitev aktivnosti (*angl. action*) – izvedba,

- nadzorovanje (*angl.* control) – merjenje, spremljanje, pregledovanje, posodabljanje in popraviljanje.

Kakovost trženjskih načrtov lahko bistveno izboljšamo s tem, da izboljšamo kakovost informacij, ki jih upoštevamo pri izdelavi trženjskega načrta. Kljub podatkovni oziroma informacijski prenasičenosti se tržniki pogosto pritožujejo nad pomanjkanjem pravih informacij. Večina tržnikov, sodeč po raziskavah, ne potrebuje več informacij temveč boljše informacije (Kotler in dr., 2005; 337, [14]). Informacijo kot glavni vir tekmovalne prednosti navajajo številni avtorji (Kotler in dr., 2005, [14]; Smith&Taylor, 2007, [34]; Karim & Husein, 2008, [12]; Porter & Miller, 1985, [28]). Smith in Taylor (2007; 125, [34]) tudi pravita, da tako kot pri vojaški tudi pri trženjski strategiji informacija ustvarja moč. Če podjetje ve, kaj si kupec res želi, in tekmeci tega ne vedo, ima podjetje veliko prednost. Če v podjetju vedo, kaj bo naslednji korak tekmeca, še preden ga tekmec dejansko naredi, imajo možnost ukrepati in ga celo prehiteti. Vendar podjetja takih informacij po navadi nimajo oziroma so zelo redke.

Pri informacijah se srečujemo predvsem z naslednjimi izzivi: informacijska preobremenjenost, točnost oziroma pravilnost informacij, (ne)dostopnost informacij, cena informacij, pravočasnost informacij ipd. Trženjski informacijski sistem naj bi bil torej nekakšen križanec med informacijami, za katere ravnatelj mislijo, da jih potrebujejo, tistimi, ki jih ravnatelj res potrebujejo, in tistimi, ki so stroškovno sprejemljive (Kotler, 2004; 123, [13]).

Prodajni (trženjski) informacijski sistem je potrebno naravnati tako, da bomo v zbirki podatkov lahko razbrali odgovore na vprašanja, kdo so naši kupci, kdo so naši tekmeci, kaj vse prodajamo, katere prodajne poti lahko uporabljamo, kakšno oglaševanje imamo na razpolago itn. (Mihelčič, 2000; 328, [20]). Tržniki dobijo potrebne informacije iz notranjih zbirk podatkov podjetja, sistema za preiskovanje dejavnikov pri trženju (v nadaljevanju: MI, *angl. marketing intelligence*) in trženjskih raziskav. Sistem za analizo informacij nato predela te informacije in jih naredi bolj uporabne (Kotler in dr., 2005; 338, [14]). Smith in Taylor (2007; 149, [34]) pravita, da bi vsako podjetje moralo imeti trženjski informacijski sistem in sistem MI (*angl. marketing intelligence information system*), ki mora biti redno vzdrževan – dodajanje novih zapisov, podatkov in virov ter odstranjevanje podvojenih in starih. Ne glede na to, ali govorimo o trženjskih informacijskih sistemih, sistemu MI ali sistemu za podporo trženjskim odločitvam (*angl. marketing decision support system*), je večina avtorjev enotnih,

da gre za namenska, računalniško podprta orodja, ki s pretvorbo podatkov v trženjske informacije in analiziranjem le-teh, pripomorejo k sprejemanju boljših odločitev in učinkovitejšemu odločanju (Hooley in dr., 2004, [10]; Kotler in dr., 2005, [14]; Li, McLeod, Rogers, 2001, [17]; Li, 1995, [18]; Wiegra & Ophuis, 1997, [43]).

Ker so stroški za pridobitev novega kupca petkrat višji kot stroški za zadovoljevanje potreb obstoječega, je toliko bolj pomembno, da se pri trženju od pridobivanja novih kupcev usmerimo bolj k vzdrževanju in gradnji razmerij z obstoječimi dobičkonosnimi kupci (Kotler in dr., 2005; 13, [14]). Friedman (2002; 63, [6]) opozarja da se morajo v podjetju, tudi če imajo dober trženjski sistem in sistem za obvladovanje razmerij s strankami (angl. *CRM Customer Relationship Management*), zavedati da so to le orodja in ne trženjska strategija. Zato ne smemo zanemariti trženjskega načrta, kjer si moramo odgovoriti na bistvena vprašanja kot npr., katere prodajne kanale uporabljati za dosego ciljev. Drugi avtorji pa opozarjajo da trženjski informacijski sistemi niso vsemogočni. Podporni trženjski sistemi (angl. *marketing management support system*) lahko pripomorejo k boljšemu razumevanju trgov, vendar pa preveč podatkov negativno vpliva na odločanje (Van Bruggen in dr., 2001; 810, [38]).

Namen naloge je izboljšati sposobnost uporabnikov (trženjskih) informacijskih sistemov za zbiranje in izbiro le ustreznih informacij pri izdelavi in prodaji poslovnih učinkov. Za uresničitev tega namena sem si v nalogi določila tri cilje. Prvi cilj je izdelati pregled obstoječih trženjskih informacijskih sistemov. Drugi cilj je preučiti metode izdelave trženjskih načrtov, ki jih najdemo v sodobni literaturi, in oblikovanje zamisli, kako bi lahko obstoječi trženjski informacijski sistem v podjetju Iskratel izboljšali in dopolnili tako, da bo razmerje med koristmi, ki jih bo prinesel nov trženjski informacijski sistem, in stroški, ki so potrebni za izgradnjo novega informacijskega sistema, optimalno. Tretji cilj je, na podlagi spoznanj, povezanih z drugim ciljem, izdelati trženjski načrt za konkreten telekomunikacijski izdelek, ki ga proizvaja slovensko podjetje.

Delo je zasnovano v treh smiselno povezanih stopnjah, od katerih vsaka zajema raziskovalne tehnike, ki so me pripeljale do uresničitve ciljev in dosega namena. V prvi stopnji sem izdelala pregled svetovne literature s področja trženja, izdelave trženjskih načrtov in trženjskih informacijskih sistemov v strokovni in znanstveni literaturi ter izvedla ustrezne primerjave. V drugi stopnji sem opravila analizo stanja obstoječega prodajno-trženjskega informacijskega sistema v podjetju Iskratel, Kranj, kar mi je omogočilo oblikovati izhodišča za izboljšavo tega

informatijskega sistema. Na tretji stopnji sem izoblikovala zamisel trženjskega načrta za izdelek navedenega podjetja po metodi SOSTAC. Izbor podatkov in informacij, uporabljenih pri izdelavi trženjskega načrta, sem oprla na svoje večletne izkušnje in druga pridobljena znanja s področja trženja telekomunikacijske opreme.

Prvi del naloge predstavlja pregled teorije. Začetno poglavje podrobneje opisuje področje trženja, vključno s strategijami trženja, vplivom globalizacije in interneta na trženje ter posebnosti, ki so značilne za trženje visokotehnoloških izdelkov. Naloga se nadaljuje s predstavitvijo splošnih značilnosti segmentacije telekomunikacijskega medpodjetniškega trga. Temu delu sledi pregled značilnosti trženjskih načrtov in različnih metod za izdelavo le-teh. Teoretičen del se zaključi s poglavjem o informacijah in pregledom trženjskih informacijskih sistemov.

Drugi del naloge vsebuje priporočila za izdelavo trženjskega načrta za telekomunikacijsko podjetje, ugotovitve in priporočila o tem, kako pridobiti ustrezne informacije za odločitve o strategiji trženja telekomunikacijske opreme na medpodjetniških trgih in pa samo izdelavo tržnega načrta za telekomunikacijski izdelek.

2. TRŽENJSKI PROCES

2.1. Trženje

Podjetja v zadnjem času prepoznavajo trženje (angl. *marketing*) kot glavni vir tekmovalne prednosti. Povečano zanimanja za trženje sega že v leto 1950, ko se je večina industrijskih podjetij srečala s povečano navzočnostjo tujih podjetij, počasi rastočimi trgi, negotovimi ekonomskimi in političnimi razmerami, naraščajočim »globalnim« trgom ter vedno bolj zahtevnimi kupci (Webster, 1995; 1, [40]). Trženje ni le oglaševanje in prodajanje, kot si prevečkrat preveč posplošeno predstavljamo pod pojmom trženja. Pri trženju gre za veliko več; gre predvsem za zadovoljevanje potreb kupca.

Tradicionalni pogled na poslovni proces, da podjetje nekaj naredi in potem to proda, se ne obnese v tekmovalno razvitih gospodarstvih, kjer imajo ljudje izbiro (Kotler, 2004; 111, [13]; Mihelčič; 2000; 317, [20]). V sodobni poslovni filozofiji je kupec v središču pozornosti podjetja. Tekmovalna prednost podjetja temelji na vrednosti, ki jo je podjetje sposobno ustvariti za svoje kupce (Porter, 1998; xxii, [29]). Webster (1995; 1, [40]) opredeli trženje kot poznavanje kupcev in njihovih težav, iskanje rešitev za kupčeve težave in ponudbo teh rešitev na pozorno izbranih trgih. Pri tem je dobiček nagrada za ustrezno zadovoljevanje kupčevih potreb. S stališča kupca je trženje veliko več kot posebna poslovna funkcija, je navzoče v celotnem poslovanju podjetja.

Palmer (2000; 3, [27]) opredeli trženje kot (ravnateljski) proces, ki zaznava, napoveduje in oskrbuje potrebe kupcev na učinkovit in dobičkonosen način. Večina opredelitev, ki jih najdemo v literaturi, opredeljuje trženje kot proces. Proces trženja po Kotlerju (2004; 112, [13]) sestavljajo:

- analiziranje trženjskih priložnosti, raziskovanja in izbire ciljnih trgov;
- oblikovanje trženjskih strategij;
- načrtovanje trženjskih programov ter
- urejanje, uresničevanje in nadzorovanje trženjskih prizadevanj.

Če strnemo, lahko opredelimo trženje kot proces načrtovanja poslovnih učinkov (proizvodov in storitev) ter zamisli, sprejemanja odločitev, povezanih s cenami, tržnim komuniciranjem, prodajnimi potmi in trgi z namenom zadovoljevanja potreb kupcev, pri čemer ima podjetje od tega (ekonomske) koristi.

2.2. Strategija trženja

Posamezne funkcijske strategije so nujne za podporo in okrepitev poslovne strategije podjetja. Pri tem je trženjska strategija še posebej pomembna funkcijska strategija v podjetju, ker v precejšnji meri določa, kaj bodo delala druga notranja področja ali funkcije v podjetju. Pučko pri tem opozarja (2008; 136, [31]), da trženjska strategija nima absolutne oblasti glede odzivov podjetja na tržne spremembe. Odzivi morajo vedno temeljiti na učinkih uravnoteževanja zahtev trženja oziroma prodaje in drugih poslovnih funkcij. Velika večina avtorjev (Kotler in dr., 2005, [14], Vardarajan & Clark, 1994, [39], Pučko, 2008; 136, [31], Slater in dr., 2010; 472, [33]) priznava pomembnost trženjske strategije, ki predstavlja množico strnjenih odločitev, s katerimi podjetje dosega svoje (trženjske) cilje in zadovoljuje zahteve kupcev na svojih ciljnih trgih. Prav kupci so v središču pozornosti poslovanja sodobnega podjetja.

Razvijanje trženja in prodaje zajema izbiro posameznih trgov oziroma kupcev na trgih, ki jim bo podjetje poskušalo prodajati svoje poslovne učinke v načrtovanem obdobju. V oblikovanju trženjske strategije gre za opredeljevanje trženjskih aktivnosti podjetja. Temu služijo kot osnova raziskovanje trga, predvidevanje prihodnje dejavnosti tekmecev, strateški cilji in analiziranje učinkovitosti trženja. Trženjske strategije morajo opredeljevati podrobnejše načine obdelave posameznih trgov, vstopanje na nove trge oziroma načine internacionalizacije podjetja, oblikovanje prodajnih cen na posameznih trgih, oblikovanje prodajnih poti in uveljavljanje sprememb na tem področju, obseg in načine promoviranja proizvodov oziroma storitev podjetja ter samega podjetja, razvijanje blagovnih znamk, poti doseganja večjih sprememb na področju prodajnega osebja v podjetju in še vrsto drugih trženjskih strateških obnašanj (Pučko, 2008; 136, [31]).

Webster (1995; 3, [40]) opredeli tri ravni trženjske strategije. Na ravni podjetja je potrebno odgovoriti na vprašanje, s katero dejavnostjo (s čim) se bo podjetje ukvarjalo. Ravnateljevanje na področju trženja (angl. *marketing management*) igra ključno vlogo pri ocenjevanju trženjskih priložnosti, vključno z analiziranjem zahtev in tržnih trendov. Na ravni poslovne

enote morajo ravnatelji odgovoriti na vprašanje, kako naj tekmujejo v izbrani dejavnosti. Na tej ravni mora tržna analiza podati natančno oceno kupcev, tekmecev in samega podjetja. In na zadnji ravni, torej na ravni posameznega poslovnega učinka ali blagovne znamke, pa glavne odločitve trženjskih ravnateljev vključujejo izbiro kupcev, razvoj novih poslovnih učinkov in vsesplošne politike poslovnih učinkov, postavitev cen, izbiro prodajnih poti ter razvijanje promocijskih aktivnosti v širšem smislu (oglaševanje ipd.).

Kotler s soavtorji (2005; 31, [14]) opredeli tri medsebojno odvisne dele, ki sestavljajo trženjsko strategijo:

- segmentacijo trga;
- načine razvijanja koristnih razmerij s kupci in
- strategijo obvladovanja tekmecev.

Porter (1998; 11, [29]) kot glavne tri trženjske strategije navaja strategijo stroškovne učinkovitosti (nizke cene), strategijo razlikovanja (diferenciacije) in strategijo osredotočenja. Običajno mora podjetje izbrati le eno od strategij. V nekaterih izjemnih primerih podjetja dosegajo dobre učinke tudi s kombiniranjem dveh strategij. V takih primerih so koristi za podjetje večje, vendar je to veliko težje doseči kot v primeru delovanja le po eni strategiji (Porter, 1998; 17, [29]).

Slater, Olson in Hult (2010; 470, [33]) na podlagi opredelitev drugih avtorjev navajajo štiri glavne tipe podjetij, ki se razlikujejo glede na trženjsko strategijo:

- podjetja, ki iščejo priložnosti (angl. *prospector*) – to so podjetja, ki želijo biti prva na trgu z inovativnimi novimi poslovnimi učinki ali pa prva »napadejo« nastajajoče trge ali tržne segmente. Njihova tekmovalna prednost je uvajanje novih in inovativnih rešitev za kupce, ki zaznavajo vrednost v zgodnjem dostopu;
- podjetja, ki analizirajo razmere na trgu (angl. *analyzers*), hitro sledijo prvi skupini podjetij na novih tržnih segmentih z izboljšanimi proizvodi ali storitvami ali nižjimi cenami. Podjetja te skupine, t.i. »ustvarjalni posnemovalci«, morajo izkoristiti svojo tržno pozicijo za pridobivanje prihodkov, ki jih potrebujejo za neprestano spremljanje trga in razvijanje poslovnih učinkov in trgov;

- podjetja, ki prodajajo po nizkih cenah (angl. *low-cost defenders*) – tipično je njihova tekmovalna prednost v ponudbi »zadostne« vrednosti za kupca, ki je cenovno ugodnejša od ostalih ponudnikov na razmeroma zrelih trgih;
- podjetja, ki se razlikujejo (angl. *differentiated defenders*), se tudi pojavljajo na dobro ustaljenih trgih, vendar za razliko od podjetij, ki prodajajo po nizkih cenah, ponujajo veliko boljšo kakovost po visokih cenah.

Raziskava je pokazala (Slater in dr., 2010; 477, [33]), da so štiri zgoraj navedene strategije enakovredne za doseganje uspeha, če jih podjetja pravilno udejanjajo. Po mnenju omenjenih avtorjev so pot do uspeha podjetja »jasna trženjska strategija, usklajena s poslovno strategijo, in strukturne lastnosti združbe, ki olajšujejo izvajanje pravih vsebin.«

To, katero od tekmovalnih trženjskih strategij bo podjetje izbralo, je odvisno tudi od položaja podjetja v primerjavi s tekmeci. Poleg zgoraj naštetih štirih tipov podjetij je v literaturi pogosta tudi delitev podjetij na (Kotler in dr., 2005; 33, [14]):

- vodilna podjetja na trgu (angl. *market leader*) – podjetja, ki prevladujejo na trgu;
- podjetja, ki sledijo oziroma posnemajo (angl. *market follower*) – podjetja, ki stremijo k stalnim tržnim deležem in dobičkom ter posnemajo tekmece v ponudbi izdelkov, ceni in trženju;
- podjetja, ki izzivajo (angl. *market challenger*) – drugouvrščena podjetja, ki agresivno napadajo tekmece v prizadevanjih za večje tržne deleže;
- nišna podjetja (angl. *market nicher*) – manjša ali srednja podjetja, ki nimajo ustaljenih položajev, se specializirajo na tržne niše, ki jih velika podjetja spregledajo ali pa namenoma zanemarjajo. Po navadi se izogibajo neposrednemu tekmovanju z velikimi podjetji na trgu.

S pravilno izbiro oziroma opredelitvijo posameznih orodij trženjskega spleta podjetja uresničujejo svojo strategijo na trgu (Hooley in dr, 2004; 52, [10]). Trženjski splet (angl. *marketing mix*) je množica trženjskih orodij, ki jih lahko nadziramo in s katerimi podjetje nastopi na ciljnih trgih. Večina avtorjev trženjski splet opredeli s poslovnim učinkom, ceno, oglaševanjem oziroma tržnim komuniciranjem in prodajnimi potmi (Hooley in dr, 2004; 52, [10]; Kotler in dr., 2005; 34, [14], Postma, 2001;15, [35], Palmer, 2000; 22, [27]). V tuji

literaturi so omenjena orodja trženjskega spleta po navadi označena s »4P« (*product, place, price, promotion*).

Trženjska strategija lahko izboljša strokovno znanje podjetja (trženjska strategija izrabljanja, angl. *marketing exploitation strategy*) oziroma sili k razvoju novih znanj in sposobnosti (trženjska strategija raziskovanja, angl. *marketing exploration strategy*) (Kyriakopoulos & Moorman, 2004; 219, [16]). Trženjska strategija izrabljanja v prvi vrsti vključuje izboljševanje in prečiščevanje obstoječih veščin ter postopkov, povezanih z obstoječo trženjsko strategijo. Le-ta vključuje obstoječe tržne segmente, pozicioniranje (umeščanje), razpečevanje in ostale strategije trženjskega spleta. Kljub temu, da trženjska strategija raziskovanja lahko vsebuje nekatere sestavine obstoječe strategije, je zanjo značilno predvsem vključevanje izzivov pri stikih s trgi, kot so nova segmentacija trgov, novo pozicioniranje, nove prodajne poti in druge strategije trženjskega spleta. Avtorji si niso enotni v tem, koliko in če sploh, lahko kombiniramo omenjena tipa strategij.

Strategije najpogosteje ne uspejo, ker jih podjetja ne uresničujejo. Tisto kar naj bi se zgodilo, se ne zgodi. Učinkovito izvajanje strategije je vsaj tako pomembno kot postavitvev odlične strategije (Stanley in dr., 2010; 469, [33]).

Poslovodniki na področju trženja so tisti, ki morajo razviti predloge primernih trženjskih strategij, ki bodo s svojo uresničitvijo pomagale uresničiti poslovne strategije in doseči strateške cilje tako strateških poslovnih enot kot podjetja kot celote (Pučko, 2008; 137, [31]).

2.3. Trženjski načrt

Trženjski načrt je osrednje orodje za usmerjanje in koordiniranje trženjskih prizadevanj.

Z vidika strateškega trženja je trženjski načrt koristen tako za podjetje kot celoto kot za samo trženje. Vključuje urejen pristop k razvoju poslovanja, razjasnjuje vloge in izboljšuje koordinacijo. Formalizacija procesa strateškega trženjskega načrtovanja služi podobnemu namenu znotraj trženjske funkcije kot formalno strateško načrtovanje služi podjetju (Claycomb in dr., 2000; 220, [4]).

Trženjski načrt zadeva dve ravni: strateško in taktično. Strateški trženjski načrt opredeli ciljne trge in vrednost, ki jo bomo ponudili na podlagi analize najboljših tržnih priložnosti. Taktični načrt trženja podrobno opredeli trženjske taktike, vključno z značilnostmi izdelka, trženjskim

komuniciranjem, prodajno ceno, pospeševanjem prodaje, tržnimi potmi in storitvami (Kotler, 2004; 90, [13])

Načrt trženja ne postavlja sam trženjski oddelek, temveč ga razvijejo skupine s sodelovanjem in potrditvijo vseh pomembnih funkcij. Te načrte nato uresničujejo na ustreznih organizacijskih ravneh podjetja. Podjetje spremlja učinke in izvaja popravljalne ukrepe, kadar je to potrebno (Kotler, 2004; 90, [13]). Več o trženjskem načrtu je napisano v poglavju 4.

2.4. Trženje visokotehnoloških izdelkov

Telekomunikacijsko opremo uvrščamo med visokotehnološke izdelke. V literaturi najdemo veliko različnih opredelitev kaj naj bi bili visokotehnološki izdelki oziroma kakšne so značilnosti le-teh.

Visokotehnološki izdelki so učinek hitro spreminjajočih se tehnologij in zahtevajo precejšnje spremembe v vedenju uporabnikov (Gardner in dr., 2000; 1035, [8]). Omenjena opredelitev združuje dva pomembna vidika izdelkov visoke tehnologije – raven zahtevnosti tehnologije izdelka s predstavo o inovativnosti izdelka, ki jo zaznava uporabnik.

V splošnem lahko rečemo, da gre za izdelke, ki so učinek vrhunskega razvoja in imajo kratek življenjski cikel, visoko stopnjo tveganja in inovativnosti. Posebnosti visokotehnoloških izdelkov se odražajo tudi v trženju teh izdelkov.

Kot smo že omenili je za tržno okolje, v katerem tržimo visokotehnološke izdelke, značilno tudi večje tveganje. Večje tveganje je posledica novih lastnosti izdelkov, dinamičnega tekmovalnega okolja, tržne negotovosti na straneh kupcev in dobaviteljev ter tehnološke negotovosti.

Tržna negotovost izhaja iz nejasnega poznavanja potreb in želja kupcev, ki jih želimo zadovoljiti s pomočjo nove tehnologije oziroma z novim visokotehnološkim izdelkom. Tržna negotovost se pojavi zaradi (Mohr in dr., 2005; 12, [26]):

- strahu, negotovosti in dvoma kupca, povezanega z novimi izdelki oziroma z zadovoljevanjem njegovih potreb in želja z novimi izdelki ter tehnologijami. Zaradi tega kupci pogosto odlašajo z vpeljavo novih izdelkov, zahtevajo velike količine informacij, izobraževanja o novih izdelkih ter stalno pozornost tudi po že opravljenih nakupih;

- nestanovitnosti in nejasnosti želja in potreb kupcev, ki se odražajo v spremenljivi lojalnosti. Kupci zahtevajo neprestano spreminjanje in prilagajanje novih visokotehnoloških izdelkov, kar še dodatno povečuje že tako visoke stroške razvoja in raziskave novih izdelkov;
- dvomov o uspehu in uveljavitvi ter obetavni širitvi nove tehnologije ter z njo povezanih izdelkov. Povpraševanje kupcev po novih visokotehnoloških izdelkih je v veliki meri odvisno od obsega njihove bojazni, ali bo nova tehnologija postala *de facto* standard ali ne;
- negotovosti o hitrosti uveljavljanja nove tehnologije oziroma novega visokotehnološkega izdelka tako med ponudniki kot med kupci. Ta negotovost se velikokrat še poveča zaradi netočnih napovedi podjetij, ki se ukvarjajo z raziskavami in napovedmi trendov na trgih;
- težavnosti natančnega napovedovanja velikosti trga in s tem povezanega tržnega deleža, ki bi ga lahko pridobilo podjetje. Posledično je oteženo prilagajanje prvih podjetja, potrebnih za razvoj in proizvodnjo novega visokotehnološkega izdelka.

Podobno lahko tehnološko negotovost opredelimo kot dvom, ali lahko nova tehnologija in z njo povezani novi visokotehnološki izdelki izpolnijo želje in potrebe kupcev. Tehnološka negotovost se pojavi zaradi (Mohr in dr., 2005; 14, [26]):

- bojazni o razkoraku med obljubljenimi lastnostmi in funkcijami ter dejansko uresničeni lastnostmi in funkcijami;
- negotovosti o dejanski dobavljivosti oziroma razpoložljivosti visokotehnološkega izdelka;
- dvoma o sposobnosti zagotavljanja kakovostnih in pravočasnih podpornih ter vzdrževalnih storitev v primeru nedelovanja izdelka ter drugih potrebnih posegov na novem izdelku;
- nepričakovanih težav in stranskih učinkov, povezanih z visokotehnološkimi izdelki, ter nezmožnosti ugotovitve vzroka pojava napak;

- vprašljive življenjske dobe novih izdelkov visoke tehnologije oziroma zastaranja tehnologije.

Dinamično tekmovalno okolje je še ena od posebnih lastnosti visokotehnoloških medpodjetniških trgov. Je posledica intenzivnih sprememb obnašanja tekmecev in visoke verjetnosti vstopanja novih tekmecev na trge ter same negotovosti glede značilnosti tekmecev in njihovih strategij (Mohr in dr., 2005; 16, [26]). Poglavitni vzroki za dinamično tekmovalno okolje so:

- negotovost oziroma nepoznavanje možnih tekmecev, s katerimi bo soočeno podjetje v prihodnosti;
- novi načini obnašanja in nove trženjske strategije, ki jih vpeljujejo novi tekmeči;
- novi tekmeči velikokrat zadovoljijo potrebe in želje kupcev na popolnoma nov način, kar vnaša dodatno negotovost v dejavnosti, ki ponujajo visokotehnološke izdelke.

Vseh omenjenih posebnosti visokotehnoloških izdelkov se moramo zavedati in jih upoštevati, tako pri načrtovanju trženjskih strategij za trženje visokotehnoloških izdelkov kot tudi pri izdelovanju trženjskega načrta.

2.5. Vpliv globalizacije na trženje

Globalizacija je bistveno spremenila razmere na svetovnih trgih, tako na potrošniških kot na medpodjetniških. Podjetja so se začela srečevati s tekmeči iz celega sveta tudi na domačih trgih. Če želi podjetje preživeti in uspevati, mora podjetje, v veliki večini primerov, poslovati širše kot le na domačem trgu.

Tuji trgi prinašajo, v primerjavi z domačim trgom, tako nove priložnosti kot tudi grožnje. Za analiziranje priložnosti na tujih trgih je priporočljiva PEST analiza (angl. *Political, Economical, Social and Technological*), po kateri analiziramo politične, ekonomske, družbene in tehnološke dejavnike (Palmer, 2000; 604, [27]). Danes uporabljamo razširjeno inačico PESTLE (angl. *Legal, Enviroment*), kjer sta dodana pravni in okoljski dejavnik. Medtem ko za dogajanja na trgih tržniki uporabljajo PESTLE analiza, za analizo panoge se uporabljajo Porterjevo analizo panoge in tekmecev v panogi.

Po analiziranju tujih trgov je nujno narediti prilagoditev ponudbe. Možnih je več različnih kombinacij: obdržimo enoten izdelek in ga na enak način promoviramo po vsem svetu, obdržimo enoten izdelek, vendar prilagodimo promocijo območnim trgov, prilagodimo le izdelek, prilagodimo izdelek in način promocije ali pa razvijemo nov izdelek (Palmer, 2000; 604, [27]).

Poleg izdelkov in promocije le-teh morajo podjetja pri vstopanju na tuje trge prilagoditi tudi ceno oziroma cenovno politiko, razpečavo poslovnih učinkov (proizvodov in storitev), strategijo vstopanja na trg in ne nazadnje sprejeti odločitev o zaposlencih (domači ali tuji) in najti ustrezne odgovore na mnoga druga vprašanja (Palmer, 2000; 604, [27]).

Odgovor na izziv, s katerim se soočajo trženjske strategije na globaliziranih trgih, naj bi bil najustreznejši kompromis med prilagojeno (angl. *customized*) in standardizirano (angl. *standardized*) ponudbo (Adcock, 2000; 102, [1]). Podjetje mora prilagoditi svojo ponudbo trgov državam, na katerih deluje. Pri tem lahko izbere strategijo popolne standardizacije izdelkov kot eno možno skrajnost, strategijo popolne prilagoditve kot drugo skrajno strategijo ali pa se odloči za vmesno možnost. Podjetja praviloma poskušajo v okviru globalizacije poslovanja poiskati najučinkovitejše razmerje med poslovnimi učinki, ki jih je smotrno standardizirati, in med poslovnimi učinki, ki jih je potrebno prilagoditi specifičnim zahtevam trga in kupcev.

Med državami, včasih celo sosednjimi, obstajajo velike ekonomske, kulturne in politične razlike. Razlik oziroma posebnosti posameznih območnih trgov se moramo dobro zavedati in jih pri trženju tudi upoštevati. Podjetja lahko oblikujejo tržne segmente glede na že omenjene (ekonomske, kulturne, politične) ali druge dejavnike. Tržna segmentacija je podrobneje obravnavana v naslednjem poglavju.

Vse težave, s katerimi se srečujemo pri trženjskem načrtovanju na domačih trgih, so na mednarodnih trgih še bolj izrazite (Bennett, 1998; 362, [3]). Na primer pomanjkanje informacij, možne napačne razlage (tujih) statistik, vpliv sprememb v okolju ipd.

Zbiranje številnih informacij o trgih številnih tujih držav je neobvladljiva naloga, ki lahko zaposli celoten trženjski oddelek, ki zato zanemari ostale pomembne naloge. Zato je s čim manj vložka potrebno odmisлити vse trge, ki niso zanimivi za trženje poslovnih učinkov podjetja, pri čemer seveda ne smemo zanemariti v prihodnosti potencialno zanimivih trgov.

Nekatere od danes revnih držav bodo imele v prihodnosti najbolj dejavne trge (Bennett, 1998; 55, [3]).

Globalizacija poslovanja v globalnem poslovnem okolju je podvržena dejstvu, da načrtovanje poslovanja ni več usmerjeno v podrobnosti z eno samo strategijo in ciljem, vendar je poudarek predvsem na strateškem načrtovanju, ki predvideva več poti in ima več ciljev, ki se tudi hitreje spreminjajo (Ferfolja, 2010; 63, [5]).

2.6. Vpliv interneta na trženje in spletno trženje

S pojavom in razširjenostjo interneta se je pojavilo elektronsko trženje ali e-trženje (angl. *e-marketing*). Gre za trženje s pomočjo internetnih strani, elektronske pošte, spletnega oglaševanja in trženja prek Splet 2.0¹ orodij. Primer Splet 2.0 orodij so iskalnik *Google*, arhiv video posnetkov *YouTube*, enciklopedija, ki jo obvladujejo spletni uporabniki *Wikipedia*, družbena spletna stran *Facebook*, *Twitter* orodje za objavo kratkih sporočil, spletni dnevniki (angl. *blog*) in mnoga druga.

Spletne strani tekmecev pogosto vsebujejo veliko informacij, ki pripomorejo k prepoznavanju prednosti in slabosti ter napovedovanju njihovih strategij. Informacije o poslanstvu, trgih, na katerih so tekmeči prisotni, in poslovnih učinkih so po navadi na voljo. Zato mora imeti podjetje pri trženju prek spleta vedno v mislih, da bodo tudi tekmeči obiskovali njegove spletne strani. Medtem, ko naj bo stran zanimiva za naše kupce, je zelo pomembno naj ne razkriva preveč poslovnih skrivnosti našim tekmečem (Hooley in dr., 2004;504, [10]).

Večina podjetij ni nastala v času Spleta 2.0 in jih zato neposredno primerjanje s tekmeči straši (B2B Savvy, [56]). Toda kupci se v nakupnem procesu odločajo za take primerjave. Zato ima podjetje le dve možnosti: ali bo primerjavo naredil nekdo drug ali pa bo podjetje samo naredilo primerjavo na profesionalen (neomalovažujoč) način.

Zaradi svoje »globalne« narave omogoča internet trženje tudi izven državnih meja, zato mora podjetje paziti na (Hooley in dr., 2004;504, [10]):

¹ Splet 2.0 – pri Spletu 2.0 gre za nov način razmišljanja, kjer niso pomembne tehnične spremembe, temveč gre za izrabo že znanih orodij na uporabniku prijazen način. Uporabnik je postal osrednja točka dogajanja na spletu. Splet 2.0 označujejo predvsem: razvoj interesnih skupnosti, ponujanje vsebin, zbiranje vsebin in uporabniško ustvarjanje vsebin (Spletne novice, [55]).

- izbiro jezikovnih različic spletnih strani;
- poslovne in kulturne razlike, kot so npr. uporaba posameznih besed, barv, slikovnega gradiva ali pa celo sami poslovni učinki, ki so lahko nezakoniti v posamezni državi;
- logistiko dostave in prodaje v tujini.

Kljub vsem prednostim, ki jih ponujata internet in Splet 2.0, Hooly s soavtorji (2004; 504, [10]) opozarja naj v podjetju ne zavržejo svojega dosedanjega poslovnega modela, ampak naj obstoječi model prilagodijo in izboljšajo tako, da lahko izkoristijo vse prednosti, ki jih ponuja tehnologija. Kot najpomembnejši nauk, ki smo se ga do sedaj v internetni (r)evoluciji naučili, je, da pravila dobrega poslovanja ostajajo nespremenjena. Poslovni model, ki prinaša vrednost kupcu, in strategija, ki je na čelu poslovnega modela, ostajata predpogoja za uspeh podjetja. Tudi drugi avtorji omenjajo da je potrebna previdnost pri pretiranem navdušenju glede interneta. Porter (2001; 64, [30]) tako pravi »Čas je da razjasnimo pogled na internet. Namesto da govorimo o *internetni panogi*, *e-poslovnih strategijah* in *novi ekonomiji*, moramo videti internet kot to, kar v resnici je – tehnologija, ki ponuja močno množico orodij, ki jih lahko pametno ali nespametno uporabljamo v skoraj katerikoli panogi in kot del skoraj katerekoli strategije.«

Načela trženja se s pojavom interneta in Spleta 2.0 niso spremenila. Tega pa ne moremo trditi za orodja, pričakovanja glede doseganja ciljev in izvajanje, saj zanje veljajo povsem spremenjena pravila (B2B Savvy, [56]). Včasih je podjetje lažje nadzorovalo informacije, ki jih je želelo posredovati kupcem. Lahko rečemo, da so podjetja imela boljši nadzor nad informacijami. Danes so informacije in podatki kupcem veliko lažje dostopni. Kupci lahko z malo truda dobijo želene informacije o izdelku ali podjetju tudi na internetu. Še več, vir informacij ni le samo podjetje, ki ponuja poslovne učinke, temveč tudi ostali kupci.

Pomemben dejavnik e-trženja, morda celo najpomembnejši, je količina informacij, ki je na voljo kupcem preden se odločijo za nakup. Prav informacije in njihova dostopnost so bistveno spremenile trženjski in prodajni proces in so povzročile prenos moči od podjetja (prodajalca) h kupcu (Hooley in dr., 2004; 504, [10]). Kupci so postali dejavni iskalci in niso več le pasivni prejemniki informacij.

E-trženje oziroma uporaba interneta je spodbudila tudi tako imenovano virusno trženje (angl. *viral marketing*). Pri virusnem trženju gre za trženjska sporočila, ki si jih ljudje med seboj

posredujejo. Bistvo takega načina trženja je, da ljudje z več simpatije sprejemajo sporočila, ki so jih sprejeli od prijateljev in znancev, in jim tudi bolj verjamejo, kot sporočilom, ki jih prejmejo od podjetij (neznancev). Virusno trženje sicer ni značilno le za e-trženje, vendar ga s pomočjo internetnih tehnologij in orodij zelo lahko izvajamo.

Danes podjetja praktično nimajo druge možnosti, kot da komunicirajo s kupci. Pri tem mora biti temelj komuniciranja vsebina, ki jo želijo sporočiti. Vsebina mora biti odločujoča in mora imeti vrednost za kupce, ne glede na to, kje se le-ti nahajajo v nakupnem procesu. Pri komuniciranju s kupci ne gre le za klasično oglaševanje, temveč tudi za obveščanje in izobraževanje. Podjetje mora ugotoviti kako, po katerih poteh in s pomočjo katerih orodij, naj komunicira s kupci, da bodo sporočila dosegla kar največji učinek in kar največji krog kupcev. Obenem pa morajo v podjetju tudi skrbeti, da bodo sporočila usklajena tako med seboj kot tudi z dejanji podjetja in njihovih zaposlencev.

3. SPLOŠNE ZNAČILNOSTI TELEKOMUNIKACIJSKEGA MEDPODJETNIŠKEGA TRGA

3.1. Splošne značilnosti medpodjetniških trgov

V splošnem ločimo poslovanje na potrošniških (angl. *business-to-customers* ali *B2C*) trgih in medpodjetniških (angl. *business-to-business* ali *B2B*) trgih. Čeprav je medpodjetniški trg bistveno večji, večina trženjske strokovne literature obravnava potrošniške trge. Določene lastnosti in značilnosti medpodjetniškega trga so podobne potrošniškemu trgu, vendar se obe vrsti trgov v marsičem razlikujeta. V tem poglavju so predstavljene bistvene značilnosti medpodjetniškega trga, ki znatno vplivajo na trženje in zbiranje informacij za namene trženja na medpodjetniških trgih.

Medpodjetniški trg sestavljajo podjetja, ki pridobivajo blago različnih oblik z namenom, da ga bodo uporabile v proizvodnji drugih proizvodov ali storitev, ki jih nato prodajo, dajo v najem ali dobavljajo naprej (Kotler, 2004; 216, [13]). V splošnem lahko rečemo da gre za trg, kjer kupci poslovnih učinkov niso končni uporabniki tako kot na potrošniških trgih, temveč so kupci druga podjetja in druge vrste združb.

Michel, Naudé, Salle in Valla (2003; 1, [19]) poudarjajo, da je glavna razlika med trženjem na medpodjetniškem in trženjem na potrošniškem trgu v razmerjih podjetja s svojimi kupci. Na medpodjetniškem trgu se podjetja osredotočijo na razmerja s kupci, ki morajo biti neposredna in bolj osebna. To je možno predvsem zaradi manjšega števila kupcev, ki jih ima podjetje na medpodjetniških trgih. Poleg manjšega števila kupcev je za medpodjetniški trg značilno tudi, da so na njih navzoči večji zneski denarja in večje število proizvodov kot na potrošniškem trgu.

Kotler (2004; 216, [13]) navaja, da se medpodjetniški trg se od potrošniškega bistveno razlikuje glede na značilnosti:

- manj kupcev;
- večji kupci;
- pogosta intenzivna razmerja med dobaviteljem in kupcem;

- zemljepisna osredotočenost kupcev;
- izvedeno povpraševanje;
- neprožno povpraševanje;
- nestalno povpraševanje;
- strokovno kupovanje.

Večina avtorjev (Kotler, 2004; 216, [13], Michel in dr., 2003; 1, [19], Webster, 1995; 12, [40]) je enotnega mnenja, da trženje na medpodjetniškem trgu zahteva drugačen trženjski pristop kot trženje poslovnih učinkov na potrošniškem trgu.

Michel, Naudé, Salle in Valla (2003; 30, [19]) navajajo štiri glavne vidike, ki jih moramo upoštevati pri trženju na medpodjetniških trgih. Ti so:

- vprašanje opredelitve trga – opredelitev poslovanja oziroma določitev razpoložljivih trgov za izdelek, ki ga tržimo. Z izrazom dilema med tehnologijo in uporabo (angl. *technologies–applications dilemma*) je poudarjena omejenost podjetja, da svoje tehnološko pogojene izdelke ne more prodajati »vsem« kupcem, saj so zahteve kupcev (beri: uporaba izdelkov) na medpodjetniškem trgu zelo specifične. Zato mora podjetje natančno opredeliti poslovanje oziroma meje trženja izdelkov, kar je bistvo trženjske strategije;
- zahtevan tržni ustroj – strategija podjetja se bistveno razlikuje glede na število možnih kupcev na trgu;
- medsebojno vplivanje med dobaviteljem in kupcem ter posledice vplivanja – dobavitelji in kupci so trajnejše povezani kot na potrošniškem trgu. Zato moramo na medpodjetniških trgih bolj negovati razmerja in se prilagajati razmeram;
- vpliv okolja – podjetje je le eden od udeležencev v vrednostni verigi oziroma med mnogimi udeleženci znotraj poslovne dejavnosti. Okolje vpliva na tekmovalno sposobnost in samo organizacijo podjetja.

Corey (Webster, 1995; 15, [40]) opredeli podobne štiri vidike, ki so pomembni za razumevanje medpodjetniškega trženja in načrtovanja izdelkov:

- osnovne in najpomembnejše odločitve v načrtovanju trženjske strategije so povezane z izbiro trgov, vse ostalo jim sledi;
- oblika izdelka je spremenljivka in ni podana, ko razvijamo trženjsko strategijo. Izdelki morajo biti načrtovani in tako oblikovani, da služijo kupcem na konkretnem trgu;
- ko kupec kupi izdelek, skupaj z njim kupi tudi ostale koristi (poleg same tehnične funkcije izdelka), torej storitve podpore, strokovno pomoč in svetovanje, zagotavljanje zanesljive oskrbe, ugled prodajnega podjetja, ki ga lahko kupec izkoristi kot prednost pri promociji, raven osebnih in strokovnih razmerij med kupčevim in prodajalčevim podjetjem);
- izdelek v širšem smislu ima različen pomen za različne kupce, kar je pomembno upoštevati tako pri izbiri trgov, kot pri določanju cen.

Če povzamemo, se medpodjetniški trg od potrošniškega trga bistveno razlikuje prav v trdnejših razmerjih med dobavitelji in kupci. Tovrstna razmerja so posledica glavnih značilnosti medpodjetniškega trga, kot sta manjše število večjih kupcev ter strokovno kupovanje. Kupci poleg samega izdelka kupujejo tudi ostale koristi in tudi zato ima lahko nek izdelek različen pomen za različne kupce. To je potrebno upoštevati tako pri izbiri trgov kot pri določanju dejavnikov trženjskega spleta. Za uspešno trženje na medpodjetniškem trgu je potrebno upoštevati te in druge zgoraj navedene posebnosti medpodjetniškega trga.

3.2. Segmentacija medpodjetniškega trga

Ker podjetja ne morejo zadovoljiti različnih potreb vseh potencialnih kupcev, s segmentacijo trga razdelijo celoten trg na dele, segmente, za katere je značilno, da se kupci znotraj segmenta podobno odzivajo oziroma obnašajo. Segmentacijo lahko opredelimo kot prepoznavanje podmnožic kupcev znotraj trga, ki imajo podobne potrebe in nakupovalne procese (Palmer, 2000; 60, [27]). Pravzaprav gre za pristop, ki ga uporabljamo tudi v drugih disciplinah in odločanju, ko večji problem razčlenimo na manjše (pod)probleme, ki jih je lažje rešiti.

Medpodjetniške trge lahko segmentiramo na podlagi istovrstnih osnov, kot jih uporabljajo za potrošniške trge npr. z geografsko osnovo, vendar Bonoma in Shapiro (Kotler, 2004; 297,

[13], Hooley in dr., 2007; 288, [10]) predlagata segmentiranje medpodjetniškega trga na podlagi naslednjih osnov:

- demografskih (panoga, velikost podjetja, razmestitev);
- operativnih spremenljivk (tehnologija, status kupca, potrebe/zmožnosti kupca);
- pristopov k nabavi (organizacija nabavne funkcije, razmerje moči, narava obstoječih razmerij, splošna nabavna politika);
- situacijski dejavniki (nujnost, posebna uporaba, velikost naročil);
- osebne lastnosti (podobnost kupca in prodajalca – oskrbovanje podjetij, ki imajo podobne vrednote, stališča do tveganja – podjetja, ki rada tvegajo, zvestoba – podjetja, ki so zvesta svojim dobaviteljem).

Pri tem so demografske spremenljivke najpomembnejše, najmanj pomembne pa osebne lastnosti kupca.

Palmer (2000; 77, [27]) predlaga segmentiranje trga glede na:

- velikost podjetja;
- stopnjo formalizacije postopkov nakupovanja;
- (gospodarsko) panogo.

Ko podjetje določi segmente, se mora odločiti, na katere med njimi in na koliko segmentov naj meri. Pri vrednotenju različnih tržnih segmentov mora podjetje upoštevati dva dejavnika: privlačnost segmenta v celoti ter cilje in prvine podjetja. Nekateri sicer privlačni segmenti pa se bodisi ne skladajo z dolgoročnimi cilji podjetja bodisi podjetje nima vseh sposobnosti, ki so potrebne za zagotavljanje odličnosti (Kotler, 2004; 299, [13]).

Sodila, po katerih lahko vrednotimo segmente (Palmer, 2000; 78, [27]), so:

- velikost segmenta – segment mora biti dovolj velik, če želi podjetje imeti zadovoljiv ekonomski učinek znotraj segmenta;
- obetanje rasti segmenta – pri vrednotenju segmenta ne smemo upoštevati le sedanjega stanja, temveč tudi ocenimo, kaj se bo dogajalo v prihodnosti;

- dobičkonosnost – tudi če je segment velik, še ne pomeni da je možno na segmentu delati z dobičkom;
- tekmeči – pomemben dejavnik pri vrednotenju segmentov je tudi število tekmecev znotraj segmenta;
- usklajenost s cilji podjetja – segment je lahko sicer obetaven, vendar če njegove značilnosti niso v skladu s cilji in strategijo podjetja, ni zanimiv za podjetje.

Za podjetje je zelo pomembno, da prilagodijo strategije trženja posameznim segmentom (Kotler in dr., 2005; 31, [14]). Poleg zadovoljevanja potreb kupcev mora trženjska strategija graditi na tekmovalni prednosti pred tekmeči. Podjetje mora oceniti svojo velikost in pozicijo v panogi ter oceniti, kako naj se umesti za doseganje kar se da močne tekmovalne prednosti (Kotler in dr., 2005; 33, [14]).

3.3. Telekomunikacijski medpodjetniški trg

3.3.1. Tehnološki trendi

Zaradi boljšega razumevanja poslovnih trendov in pozneje trženjskega načrta, izdelanega za telekomunikacijski izdelek, v tem podpoglavju na kratko predstavljam tehnološke trende, ki skupaj z zakonskimi določili in predpisi vplivajo na poslovne trende.

V zadnjih letih se je na telekomunikacijskem trgu pojavil tehnološki prehod od ozkopasovnih tehnologij, katere glavni predstavnik je klasična telefonija, na širokopasovne tehnologije, ki omogočajo veliko višje hitrosti za prenos velike količine podatkov. Glavno gonilo za uvajanje širokopasovnih tehnologij je (bil) internet. Pozneje se je uveljavila tudi storitev trojček, ki vključuje telefonijo, internetni dostop in televizijo (angl. *triple play: voice, data, video*). Število novih storitev v zadnjih letih zelo narašča. Več o tem je napisano v naslednjem poglavju.

Čeprav je bilo kar nekaj poskusov opredelitve pojma širokopasovnosti, se institucije, različni organi – združbe in panoga niso nikoli poenotili glede izraza. Izraz se je začel širše uporabljati leta 1996, ko ga je ameriško podjetje *MediaOne* uporabilo v trženjskem geslu (Wikipedia, [54]). Zelo splošno lahko širokopasovni dostop opredelimo kot »visoko pasovno širino za dostop do interneta« (Broadband Guide, [52]). Nekoliko bolj tehnična opredelitev širokopasovnosti se nanaša na vse dostopovne tehnologije, katerih hitrost vsaj dvakrat presega

klicni modemski dostop 56 kb/s (Wikipedia, [54]). Danes pojem širokopasovnega dostopa pogosto povezujemo s prej omenjeno storitvijo trojček.

Prvotna tehnologija, ki je omogočala širokopasovni dostop po klasični telefonski parici, je bila *ADSL* (angl. *Asymmetric Digital Subscriber Line*), ki sta ji sledili različici *ADSL2* in *ADSL2+*. *VDSL* (angl. *Very-high-bitrate DSL*) in *VDSL2* prav tako omogočata širokopasovni dostop po klasični telefonski parici, vendar pri krajših razdaljah dosegata veliko višje prenosne hitrosti kot *ADSL* tehnologije.

Po letu 2005 so se pojavili prvi komercialni projekti za priključevanje domačih uporabnikov na optično vlakno. Delež optičnih priključkov je naraščal počasi, smelih napovedi pa ni dosegel zaradi visoke cene napeljave optičnih vlaken, negotovih razmer na področju zakonskih predpisov in določil (regulative), počasne povrnitve zneskov naložb (angl. *ROI – return of investment*) in zaradi recesije v gospodarstvu, ki je še dodatno zavrla vpeljavo optike na dostopovnih omrežjih.

Na področju optičnega dostopa prevladujeta dve glavni tehnologiji. Prva je optični dostop točka–točka (angl. *point-to-point*), označen s P2P FTTH (angl. *fiber-to-the-home*). Druga, GPON (angl. *Gigabit-capable Passive Optical Network*) uporablja optični dostop točka–več točk (angl. *point-to-multipoint*).

Poleg preko trenutno prevladujočih xDSL- (skupno ime za vse tehnologije, ki omogočajo prenos prek bakrenega medija) in optičnih tehnologij, je širokopasovni dostop možen tudi prek koaksialnega kabla in brezžičnih tehnologij. V Preglednica 1 so prikazane najbolj razširjene širokopasovne tehnologije, ki omogočajo širokopasovni dostop, in njihove glavne značilnosti.

Preglednica 1: Prikaz najbolj razširjenih širokopasovnih tehnologij in njihovih glavnih značilnosti

Tehnologije	Najvišje prenosne hitrosti ² [Mb/s]*	Hitrost vpeljave tehnologije	CAPEX ³	OPEX ⁴	Priporočena uporaba
ADSL2+	↓ 24 ↑ 1	hitro	nizek	nizek	mesta, primestja, vasi
VDSL2	↓ 100 ↑ 100	hitro/srednje	srednji	srednji	mesta, primestja
P2P FTTH	↓↑ 100 ali 1000	počasi	visok	nizek	mesta, primestja
GPON	~↓↑50–150	počasi	visok	nizek	gosto naseljena mesta

3.3.2. Zakonska določila in predpisi

V Sloveniji je regulator telekomunikacijskega trga APEK – *Agencija za pošto in elektronske komunikacije Republike Slovenije*. APEK med drugim skrbi za uravnavanje konkurence na telekomunikacijskem trgu.

Glede zakonskih določil, predpisov in priporočil na telekomunikacijskih trgih je najbolj intenzivno dogajanje vidno na področjih razveze lokalne zanke in pa pri pravici do širokopasovnega dostopa.

Pri razvezu krajevne zanke gre za bolj ali manj uspešne poskuse agencij v posameznih državah, da uravnajo konkurenco na telekomunikacijskih trgih in omogočijo prihod novih tekmecev. Do nedavnega so imeli v lasti vso bakreno infrastrukturo veliki državni operaterji. Z določili o razvezu krajevne zanke so državni telekomunikacijski operaterji prisiljeni dati infrastrukturo v najem tudi alternativnim telekomunikacijskim operaterjem in skrbnikom omrežja. Obveznost razveza krajevne zanke velja predvsem za bakrene vode, medtem ko za optična vlakna regulativa v večini držav še ni jasno določena.

Stanje na trgu je precej kompleksno, saj po eni strani ravno zaradi nejasnih pravil veliki telekomunikacijski operaterji ne vlagajo v izgradnjo nove infrastrukture (optičnih vlaken). Trenutno izrabljajo obstoječe bakrene parice, v katere so vložili že veliko sredstev v

² ↓ prenosna hitrost v smeri navzdol in ↑ prenosna hitrost v smeri navzgor

³ CAPEX (angl. *Capital Expenditure*) – naložba v osnovna sredstva

⁴ OPEX (angl. *Operational Expenditure*) – obratovalni stroški

preteklosti. Po drugi strani manjši alternativni telekomunikacijski operaterji in ponudniki omrežja praviloma nimajo dovolj sredstev za gradnjo nove infrastrukture. Dodatno je stanje poslabšala nedavna recesija v gospodarstvu. Težko je najti naložbenike, ki bi bili pripravljeni vložiti velike količine denarja ob počasnem vračanju naložb.

Evropska komisija je sprejela septembra letos priporočilo, ki vsebuje napotke za državne regulativne organe za telekomunikacije. Priporočilo sledi načelom konkurenčnega prava EU in se zavzema za vzpostavitev pravičnega trga za vse udeležence ne glede na osnovno infrastrukturo ali tehnologijo (Europa Press Releases, [51]).

Dodatna aktualna tema je pravica do širokopasovnega dostopa. Finski parlament je bil prvi v EU in hkrati tudi prvi na svetu, ki je razglasil 1 Mb/s povezljivost za ustavno pravico. Finska vlada obljublja, da bodo leta 2015 imeli vsi državljani omogočeno 100 Mb/s povezljivost. Podobno je evropski parlament in tudi nekateri državni parlamenti skandinavskih držav, sprejel listino, ki govori o pravici do širokopasovnega dostopa kot temeljni človeški pravici.

3.3.3. Poslovni trendi

Tehnološki napredek in določila nacionalnih regulativnih organov so povzročila nove poslovne trende, med katere uvrščamo: vpeljavo odprtega dostopa (angl. *open access*), uvajanje novih storitev, uvajanje novih poslovnih modelov in prihod novih akterjev na področje telekomunikacij.

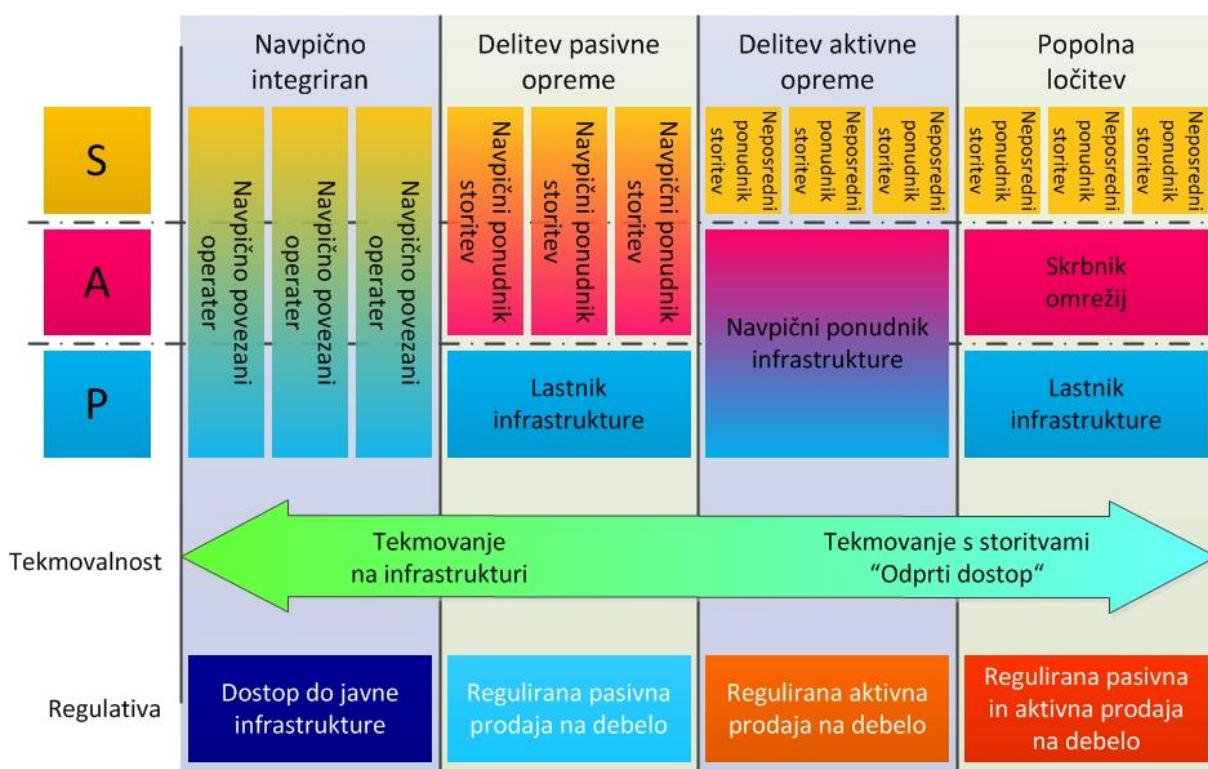
Širokopasovni dostop omogoča zadostno dostopovno hitrost za uveljavljanje novih storitev. Poleg že klasičnega internetnega dostopa in trojčka storitev (video, telefonija, podatki), poznamo še množico različnih storitev, kot so visokoločljivostna TV (angl. *high-definition TV*), video na zahtevo, e-izobraževanje, e-medicina, spletni video portali, splet 2.0, e-uprava, igranje video igrice prek spleta in še mnoge druge. Nekatere storitve se že tržijo, druge se šele razvijajo. Hitrost vstopa na trg je odvisna predvsem od razvitosti oziroma dostopnosti širokopasovnega omrežja. Bistvena novost, ki jo vpeljujejo novi poslovni modeli, je ta, da storitve ne tržijo več samo ponudniki internetnega dostopa, temveč jih lahko trži kdorkoli.

Že omenjena zakonska določila in predpisi so skupaj s pojavom novih storitev bistveno vplivali na pojav novih poslovnih modelov. Ločitev ponudnika pasivne infrastrukture, ponudnika omrežja oziroma aktivne opreme in ponudnika storitev imenujemo odprt dostop. Različne možnosti odprtega dostopa prikazuje Slika 1.

Veliki nacionalni telekomunikacijski operaterji in veliki alternativni operaterji ponujajo vse tri komponente: infrastrukturo, omrežje in storitve. Novi poslovni modeli gredo v smeri odprtega dostopa, v katerem bosta ponudnik omrežja in storitev ločena.

Obstaja več različic oziroma modelov. Najbolj splošen model odprtega dostopa je ta, da ponudnik pasivne infrastrukture daje v najem infrastrukturo najboljšemu ponudniku – skrbniku omrežja. Skrbnik omrežja kupi aktivno opremo in trži omrežje končnim uporabnikom (občanom, podjetjem, zavodom, uradom ipd.). Vsak končni uporabnik lahko naroča storitve različnih ponudnikov storitev, imenujemo jih neposredni ponudniki storitev. Trenutno je na področju odprtega dostopa največ novosti in aktivnosti v Evropi, pri čemer prednjačijo Švedska, Nizozemska in še nekatere države EU.

Obstajata tudi dve različici zgoraj opisanega odprtega dostopa. V prvi ima podjetje, ki mu v tem primeru pravimo navpični ponudnik infrastrukture, v lasti tako infrastrukturo kot aktivno opremo. V drugem primeru je lastnik infrastrukture ločen od navpičnega ponudnika storitev, ki ima v lasti aktivno opremo in tudi ponuja storitve.



Slika 1: Odprti dostop (vir: FTTH Council Europe, [44])

Odločitev za različico odprtega dostopa je odvisna od vrste regulative na trgu, tekmecev na trgu, dejavnosti, s katero se podjetje ukvarja, in usmeritev podjetja.

Evropski skladi omogočajo črpanje svojih sredstev za izgradnjo optičnih omrežij. Zato se na telekomunikacijskem trgu pojavljajo povsem novi nosilci – lastniki infrastrukture, ki se primarno ne ukvarjajo s telekomunikacijsko dejavnostjo. To so pogosto občine, občinske skupnosti ali podjetja, kot so npr. komunalna podjetja.

Poleg novih ponudnikov infrastrukture je na trgu tudi vedno več ponudnikov storitev, ki tržijo svoje storitve na novo zgrajenih (optičnih) omrežjih. Vse našete značilnosti odprtega dostopa je potrebno upoštevati pri trženju telekomunikacijske opreme in poslovnih strategijah.

3.3.4. Segmentacija telekomunikacijskega trga

Trg kupcev telekomunikacijske opreme segmentiramo na osnovi:

- geografskih dejavnikov in
- tipa kupca.

Analitske združbe delijo trge geografsko na štiri glavna območja: Evropa, Bližnji vzhod in Afrika – EMEA (angl. *Europe, Middle East, Africa*), Severna Amerika – NA (angl. *North America*), Latinska Amerika in Karibi – CALA (angl. *Central America, Latin America*) in Azija, pacifiške države in Japonska – APAC (angl. *Asia Pacific and Japan*). Čeprav lahko govorimo o posameznih značilnostih, ki veljajo v splošnem za celotno območje, se posamezne države v njih med seboj bistveno razlikujejo. Zato je potrebno pri trženjskem načrtu in strategiji upoštevati tudi posebnosti trgov držav, ki jih naslavljamo. Področja in države se ne razlikujejo samo po tehnologiji, ki jo tam uveljavljajo, temveč tudi po poslovnih modelih, značilnih za posamezne države, po dodani vrednosti izdelkov, ki jo kupec prepozna, po cenovni politiki in pogosto pomembnih ekonomskih in političnih dejavnikih. Ker so pomembni kupci telekomunikacijske opreme državni telekomunikacijski operaterji, so prav politični dejavniki tisti, ki v nekaterih državah po pomenu prednjačijo pred ostalimi.

Kupce telekomunikacijske opreme delimo v grobem na državne (angl. *ILEC – Incumbent Local Exchange Carrier*) in alternativne (angl. *CLEC – Competitive Local Exchange Carrier*) operaterje. Za prve je značilno, da praviloma dajejo prednost območnemu dobavitelju telekomunikacijske opreme in ga izberejo za prvega dobavitelja. Ostali dobavitelji so

praviloma velika mednarodna podjetja. Druga, bolj podrobna, delitev razlikuje med: konvergenčnimi operaterji (fiksni in mobilni), fiksnimi državnimi telekomunikacijskimi operaterji, alternativnimi operaterji in mobilnimi operaterji.

4. TRŽENJSKI NAČRT

4.1. Načrtovanje

Načrtovati pomeni gledati v prihodnost in se odločiti danes, kaj narediti v prihodnje glede na napovedane in predvidene okoliščine (Bennett, 1998; 361, [3]). Koletnik (v Mihelčič, 2009; 28, [22]) razlikuje napovedovanje (do gospodarskega obzorja) in prognoziranje (preko izbranega obzorja).

Proces načrtovanja je težaven in drag. Težaven, ker zahteva napovedi prihodnosti, in drag, ker porabimo zanj veliko časa. Kljub temu je načrtovanje dragoceno. Prisili ravnatelje, da razmišljajo sistematično o prihodnosti, da jasno opredelijo cilje ter sodila za nadzorovanje izvrševanja in da ocenijo možne izide.

S pomočjo načrtovanja je ravnateljstvo prisiljeno, da spozna lastne prednosti in slabosti, odločitve o prihodnosti pa so sprejete vnaprej, po analizah podatkov, ki so na voljo, in ne v časovni stiski. Podjetje bo tako pripravljeno prilagoditi svoje aktivnosti v primeru spremenjenih okoliščin ipd.

4.2. Vsebina trženjskega načrta

Izdelava trženjskega načrta je ena najpomembnejših etap na področju trženja.

Trženjski načrt je listina, ki podrobno določa aktivnosti za doseganje enega ali več trženjskih ciljev. Narejen je lahko za proizvod, storitev, blagovno znamko ali skupino proizvodov. Pokriva dobo enega do petih let. Temelj za dobro napisan trženjski načrt je dobro opredeljena trženjska strategija (Wikipedia, [53]).

Trženjski načrt mora vsebovati (Kotler, 2004; 115, [13]):

- *povzetek za ravnateljstvo in kazalo vsebine;*
- *trenutno trženjsko stanje* – ustrezne osnovne podatke o prodaji, stroških, dobičkih, trgu, tekmecih, tržnih poteh in silnicah v makrookolju;
- *analizo priložnosti in bistvenih vprašanj;*

- *cilje* – glavni finančni in trženjski cilji načrta;
- *izhodišča trženjske strategije* – opredeljeni ciljni trgi, tiste skupine in potrebe, ki jih namerava zadovoljiti tržna ponudba;
- *programe delovanja* – trženjski načrt mora podrobno opredeliti prave trženjske programe, izpeljane iz trženjske strategije, ki jih bo podjetje uporabilo za doseganje svojih ciljev;
- *ekonomske projekcije* – napovedani količinski obseg prodaje, povprečna cena, pričakovani stroški proizvodnje, razpečave (distribucije) in trženja, porazdeljeni na podrobnejše kategorije;
- *nadzor izvedbe* – zadnji del trženjskega načrta začrta nadzor za spremljanje in prilagajanje uresničevanja načrta.

Trženjski načrti postajajo bolj usmerjeni h kupcem in tekmecem ter bolj utemeljeni in stvarni kot v preteklosti. Kljub temu je po mnenju ravnateljev trženja največkrat omenjena slabost sedanjih trženjskih načrtov pomanjkanje občutka za stvarnost, nezadostno analiziranje tekmecev in kratkoročna usmeritev (Kotler, 2004; 115, [13]).

Ena glavnih kritik na račun trženjskega načrtovanja pa je, da načrti postavijo podjetje v prisilni jopič, ki oži maneverski prostor podjetju, da bi to lahko hitro ukrepalo ob spremembah na trgih (Bennett; 362, [3]).

4.3. Pregled metod

Načinov in priporočil, kako narediti trženjski načrt in kaj naj bi le-ta vseboval, je veliko. SOSTAC (*Situation Analysis, Objectives, Strategy, Tactics, Action, Control*) je sistem avtorja Smitha, s katerim zgradimo trženjski načrt.

Za sistem SOSTAC je značilno, da je preprost, lahko ga je prilagoditi različnim ravnam načrtovanja in razmeram, vključuje pa vse sestavine, ki jih predlagajo avtorji različnih trženjskih načrtov (Smith, Taylor, 2007, 32, [34]).

Sistem SOSTAC tvori šest stopenj :

- analiza stanja (angl. *situation analysis*) – kje smo zdaj;

- postavitev ciljev (angl. *objectives*) – kam želimo (pr)iti;
- določitev strategije (angl. *strategy*) – kako bomo prišli do zastavljenega cilja;
- določitev taktik (angl. *tactics*) – podrobnejša strategija;
- določitev aktivnosti (angl. *action*) – izvedba;
- nadzorovanje (angl. *control*) – merjenje, spremljanje, pregledovanje, posodabljanje in popravljanje.

Skoraj popolnoma enako metodo predlaga Palmer (2000; 546, [27]) z izjemo, da ne navaja eksplicitno same izvedbe.

Stopnje so zelo podobne procesnemu modelu 5-I, ki ga sestavljajo (Mihelčič, 2008; 192, [24]):

- identifikacija: želene razmere – kaj želimo;
- interpretacija: dejanske razmere – kje smo;
- inspiracija: vključitev in motivacija – kam gremo;
- implementacija: izvedba načrtovanih ukrepov – kako gremo;
- integracija: povezava in nadgradnja – kako utrditi izbrano smer.

Bennett (1998; 363, [3]) opredeli tri možne pristope k tržnem načrtovanju:

- *od zgoraj navzdol*, pri katerem vrhovno ravnateljstvo načrtuje in določa cilje za vse ravni in poslovne enote znotraj podjetja;
- *od spodaj navzgor*, pri katerem vsak oddelek in poslovna enota, pripravi oceno mnenja, kaj je možno doseči – ta je poslana višjemu ravnateljstvu v odobritev;
- tretji, najbolj pogost način, je, da vrhovno ravnateljstvo poda splošne cilje in prepusti posameznim oddelkom in poslovnim enotam pripravo načrtov, kako podane cilje uresničiti.

Ogrodje za (mednarodno) trženjsko načrtovanje nujno sestavljajo (Bennett, 1998; 362, [3]):

- kolikostno in natančno določeni konkretni cilji;
- ocena prvin, ki so na razpolago, in določitev dodatnih prvin, ki so potrebne za doseganje ciljev;
- analiza stanja in ocena tekmovalne sposobnosti podjetja;
- ocena tveganja, povezana z uspehom delovanja v različnih možnih smereh za doseganje ciljev podjetja. Bistvena sestavina ocene je podrobna analiza predpostavk o stabilnosti in obetavnosti trgov, ki jih želimo zasesti;
- napoved prodaje in dobička;
- proračun, namenjen aktivnostim, oziroma predvideni stroški na trgih;
- izvedbeni načrti za vse sestavne dele trženjskega spleta: oglaševanje, prodajne poti, spreminjane cen, prilagoditve izdelkov ipd.

4.4. Pregled posameznih stopenj metode SOSTAC

4.4.1. Analiza stanja

4.4.1.1. Zbiranje informacij za analizo stanja in izdelava analize

Pomembno izhodišče za trženjsko načrtovanje je analiza stanja. Podjetje si mora odgovoriti na vprašanje, kje je zdaj. Kot že rečeno, so odgovor na to vprašanje podatki o prodaji, stroških, dobičkih, trgu, tekmecih, tržnih poteh in silnicah v makrookolju.

V ta namen podjetja pogosto uporabijo analizo omejitev (v nadaljevanju SWOT⁵ analiza) ali trženjski pregled (angl. *marketing audit*) (Palmer, 2000; 546, [27]). Trženjski pregled vsebuje analizo trenutnega tržnega deleža podjetja, velikost in lastnosti zbirke podatkov o kupcih, informacijo o tem, kako kupci zaznavajo učinke podjetja in pa notranje prednosti ter slabosti podjetja vezane na proizvodnjo, zaposlence in vire denarja. Vsi navedeni parametri morajo

⁵ SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats) je analiza omejitev, ki obravnava prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. Analizo omejitev lahko uporabljamo tako za analiziranje omejitev podjetja oziroma poslovne enote kot za analiziranje omejitev proizvoda ali storitve.

biti v trženjskem načrtu ocenjeni tako količinsko kot po kakovosti povsod, tam, kjer je to možno.

Analitsko poročilo mora povzeti pregled celotne trženjske uspešnosti, trga, tekmecev, prednosti in slabosti. Avtor SOSTAC metode pravi, da trženjski načrt ne zahteva celotne SWOT analize, temveč se osredotoča na zmogljivosti, ciljne trge in pozicioniranje (Smith, Taylor, 2007; 36, [34]).

Pri analizi stanja se pogosto postavljajo vprašanja, koliko informacij je potrebno zbrati, kako podrobno se je potrebno in smiselno poglobiti v analiziranje obstoječega stanja ipd. Palmer (2000; 547, [27]) pravi, da čeprav skoraj vedno drži, da je analiza bistven predpogoj pri razvijanju trženjskega načrta za prihodnost, pretirano poglobljanje v trenutno stanje veliko stane. »Ohromelost z analizo« (angl. *paralysis analysis*) se pojavi v podjetjih, ki se izogibajo sprejetju (zahtevnih) odločitev o prihodnosti in neprestano iščejo več informacij o sedanjosti. Celo na hitro spreminjajočih se trgih pretirano analiziranje trenutnega položaja postavi podjetje v tekmovalno neugoden položaj v primerjavi s tekmeci, ki so pripravljene tvegati in izrabiti tržno priložnost (Palmer, 2000; 547, [27]).

Analiza stanja vsebuje pregled zmogljivosti prodaje, tržnega deleža in dobičkonosnosti v zadnjem obdobju. Primerjave s prejšnjimi obdobji pokažejo, če obstaja kakšen trend. Primerjava s tekmeci prikaže, koliko je podjetje uspešno v primerjavi s tekmeci (Smith, Taylor, 2007: 36, [34]).

4.4.1.2. Tekmeci in tekmovalna prednost podjetja

Vsako podjetje mora zelo dobro poznati tekmece. Ni dovolj, da ravnateljstvo prodaje ve, kdo so tekmeci podjetja, pomembno je tudi, da jih spremlja, kaj delajo in kako so uspešni v svojih prizadevanjih (Mihelčič, 2000; 320, [20]).

Pozicioniranje (angl. *positioning*) se začne z razlikovanjem trženjske ponudbe podjetja, kar pomeni, da mora podjetje ponuditi več od tekmecev. Pri tem ni zadosti samo biti drugačen, saj so uspešna tista podjetja, ki so drugačna na poseben način, ki si ga želijo kupci (Kotler in dr., 2005; 421, [14]). Podjetje se mora v nečem razlikovati od tekmecev, če želi pridobiti in zadržati kupce. Kupcem mora ponujati nekaj, česar le-ti pri tekmecih ne morejo dobiti ali pa ne morejo dobiti na nek zaželen način (na primer dovolj hitro), ali če jim ponuja nekaj, kar pri tekmecih lahko dobijo, a le po višji ceni. V prvem primeru govorimo o tekmovalni prednosti

v obliki razlikovanja, v drugem pa o tekmovalni prednosti v obliki nižje cene (Pučko in dr., 2009; 33, [32]).

Pri razlikovanju gre za širok pojem, ki zajema več oblik oziroma vrst razlikovanja. Izdelki kot blago se razlikujejo po številnih značilnostih oziroma lastnostih: po tehničnih, estetskih, prestižnih, okoljevarstvenih in gospodarskih (Mihelčič, 2008; 72, [20]). Pučko, Čater in Rejc Buhovac (2009; 33, [32]) so priredili po različnih avtorjih naslednje vrste razlikovanja:

- *razlikovanje proizvodov oziroma storitev* – kupec dobi točno takšen proizvod ali storitev, ki si ga (jo) želi, hkrati pa ga (je) ne more dobiti pri tekmecih;
- *celovita ponudba* – podjetje se od tekmecev razlikuje po tem, da kupcu poleg določenega proizvoda ali storitve ponuja še neke podporne ali pa dopolnjujoče (komplementarne) proizvode ali storitve;
- *hitro zadovoljevanje potreb kupcev* – hitrejša dobava pomeni obliko razlikovanja, ki vpliva na privabljanje dodatnih kupcev oziroma tržnega deleža;
- *prilagodljivo zadovoljevanje posebnih potreb kupcev* – zadovoljevanje tistih potreb kupcev, s katerimi se tekmeci bodisi ne želijo bodisi ne zmorejo zadovoljevati, postaja vse pomembnejša oblika razlikovanja;
- *ugled oziroma podoba podjetja* – podjetje se lahko od tekmecev razlikuje tudi po ugledu oziroma podobi (na primer okoljevarstveno podjetje).

Kotler s soavtorji (2005; 422, [14]) loči naslednje vrste razlikovanja :

- *razlikovanje proizvoda* – proizvodi se lahko med seboj razlikujejo glede na številne standarde, lastnosti, zmogljivosti, videz, inovativnost, zanesljivost, trajnost in popravljivost;
- *razlikovanje storitev* – podjetja se lahko ločujejo tudi glede na storitve, ki jih bodisi ponujajo samostojno bodisi spremljajo ponudbo proizvodov. Te storitve so lahko svetovalne, storitve nameščanja npr. programske opreme, hitra in zanesljiva dostava, izobraževanje kupcev ipd.;
- *razlikovanje na osnovi osebja (zaposlencev)* – določena podjetja posvečajo posebno skrb izbiri (posebne lastnosti) in dodatnemu izobraževanju zaposlencev, da bi le-ti čim

bolje razumeli kupce, prijazno in s spoštovanjem komunicirali s kupci ter se hitro odzivali na probleme in želje kupcev;

- *razlikovanje na osnovi ugleda oziroma podobe podjetja* – tudi ko tekmovalni ponudbi izgledata enako, kupci razlikujejo ponudbe na osnovi ugleda podjetja ali podobe blagovne znamke. Ugled podjetja se gradi na daljše časovno obdobje in se ga ne da pridobiti z nekaj oglasi čez noč. Podoba podjetja ali blagovne znamke mora prinašati edinstveno in značilno sporočilo, v katero je potrebno vložiti veliko truda in ustvarjalnosti. Vendar sporočilo samo po sebi ne zadostuje, podprto mora biti z vsem kar podjetje predstavlja in dela.

4.4.1.3. Trg in tržni delež

Trg je ob ponudnikih niz dejanskih in morebitnih kupcev nekega izdelka. Velikost trga je odvisna od števila kupcev, ki obstajajo za določeno ponudbo na trgu. Poleg že opisane segmentacije trgov, znotraj katere se podjetje odloči za enega ali več segmentov oziroma ciljnih trgov, je potrebno razlikovati naslednje pojme (Kotler, 2004; 144, [13]):

- možni trg je niz vseh porabnikov, ki izrazijo zadostno raven zanimanja za ponudbo nekega proizvoda. Poleg zanimanja morajo imeti morebitni uporabniki dovolj visoko kupno moč in dostop do ponujenega proizvoda;
- razpoložljivi trg je niz porabnikov, ki imajo zanimanje, dohodek in dostop do določene ponudbe na trgu;
- ciljni trg je tisti del (omejeno) razpoložljivega trga, ki ga podjetje želi osvojiti;
- dejanski trg je niz uporabnikov, ki kupujejo določen proizvod podjetja.

Pri analizi stanja poleg tekmecev opredelimo dejanski, tj. že obstoječi, trg in ocenimo velikost trga oziroma tržni delež pri posameznih kupcih ali trgih.

4.4.2. Cilji

Po analizi stanja SOSTAC sistem predvideva postavitev ciljev, ki jih želimo doseči. Gre za cilje kot so: ciljni trg, ki ga »napadamo«, tržni delež, ki ga želimo doseči, določitev zelenega dobička, prodajnih količin ipd. Odgovoriti si moramo na vprašanje, kam želimo priti oziroma kaj želimo doseči.

Cilji morajo biti jasni in dobro opredeljeni, saj se le tako lahko podjetje usmeri. Smith in Taylor (Smith, Taylor, 2007; 43, [34]) pravita, da morajo biti cilji »pametni« v angleščini *SMART* (*Specific, Mesurable, Actionable, Realistic, Time specific*), se pravi natančno opredeljeni, merljivi, izvedljivi, stvarni in časovno opredeljeni. Da bi bilo doseganje ciljev učinkovito, morajo biti stvarno uresničljivi in kot take jih morajo prepoznati tudi vsi, ki sodelujejo pri uresničevanju le-teh (Palmer, 2000; 547, [27]). Podjetje bi se moralo izogibati tudi neskladnosti med cilji oziroma nasprotujočim se ciljem.

Cilji imajo več namenov v podjetju (Palmer, 2000; 547, [27]):

- dajejo smisel poslovanju podjetja, brez katerih bi ravnatelji težko usmerili svoja prizadevanja;
- pomagajo pri doseganju strnjnosti ciljev pri doseganju različnih odločitev znotraj podjetja;
- so motivacijsko orodje, ki ga lahko uporabimo pri formalnih in neformalnih načinih za spodbujanje večje učinkovitosti ravnateljev;
- omogočajo učinkovitejši nadzor znotraj podjetja – če cilji niso jasno postavljeni, je zelo težko vedeti, ali je podjetje doseglo, kar je želelo, in, ali naj izvede popravljalne ukrepe.

Pri postavljanju trženjskih ciljev je potrebno ločiti dve vrsti ciljev: trženjske cilje in cilje komuniciranja. Tipično pod trženjske cilje uvrščamo cilje, ki se nanašajo na prodajo (npr. povečanje prodaje izdelka X za 10% v naslednjem letu), tržni delež (povečanje tržnega deleža za 2% v naslednjem letu), porazdelitev gostote kupcev ipd. Pod cilje komuniciranja štejemo tiste cilje, kjer podjetje s komuniciranjem (oglaševanjem) povzroči zavedanje pri ciljnih kupcih (Smith, Taylor, 2007; 44, [34]).

V industrijskih podjetjih do uresničitve (prodajnih) ciljev lahko privede le medsebojno prilagajanje poznavanja kupčevih potreb in želja z možnostmi, ki jih pri oblikovanju izdelkov in določanju njegovih funkcij nudi razpoložljiva tehnologija (Mihelčič, 2000; 327, [20]).

4.4.3. Strategija in taktika

Zastavljene cilje lahko večkrat dosežemo na različne načine. Prepoznavanje različnih strategij, s katerimi lahko podjetje uresniči zastavljene cilje, temelji na razlagi podatkov in

ocenjevanju številnih možnih scenarijev. Na oceno vplivajo dejavniki, kot so možnost uspeha, raven tveganja, količina prvin, potrebnih za uresničitev ciljev. Strategija, ki je ustrezna za eno podjetje, je lahko povsem neprimerna strategija za drugo, poleg ostalega tudi, zaradi različnih virov financiranja, preteklih dogajanj in kakovosti oziroma značilnosti zaposlenec (Palmer, 2000; 548, [27]).

Dodana vrednost, ki jo podjetje ponuja kupcem, je nujen a ne tudi zadosten pogoj za uspeh na trgih. Trženjska strategija mora, ob zadovoljevanju kupčevih potreb in želja, prispevati k zagotovitvi tekmovalne prednosti. Podjetje mora upoštevati svojo velikost in panogo, v kateri se nahaja, in se nato odločiti, kako naj se pozicionira za doseganje čim močnejše tekmovalne prednosti (Kotler in dr., 2004; 110, [14]).

Taktika je natančneje določena strategija. Strategija odgovori na vprašanje *kaj*, medtem ko taktika odgovori na vprašanje *kako*. Pri izdelavi trženjskega načrta, moramo poleg trženjske strategije določiti tudi taktiko za uresničevanje strategije in ciljev. Primer komunikacijske taktike v trženju so komunikacijska orodja, kot so oglaševanje, sporočila za javnost (*angl. press release*), komuniciranje po pošti, neposredno trženje, spletno oglaševanje ipd. (Smith, Taylor, 2004; 49, [34]). Taktika v trženjskem načrtu določa, kako in kdaj bomo tržili izdelek oziroma storitev ter kakšni bodo stroški trženja.

Včasih je težko natančno razlikovati med strategijo in taktiko. Po navadi strateški trženjski načrt postavi smernice za obdobje petih let, medtem ko taktični trženjski načrt pokriva obdobje do enega leta (Palmer, 2000; 549, [27]).

Pri metodi SOSTAC najprej postavimo cilje, ki jih želimo doseči in šele nato določimo ustrezno strategijo in pripadajoče taktike. Mihelčič (2000; 18, [20]) pa z drugega zornega kota opozarja, da vsaka strategija, neodvisno od tega, ali gre za podjetje kot celoto ali strategijo kakšne od poslovnih funkcij, obsega postavitev izvedbenih ciljev ter določitev organizacijske podpore in drugih sredstev za uresničevanje ciljev. Organizacijska podpora pride do izraza prav v naslednjem koraku metode SOSTAC, ki zadeva načrtovanje aktivnosti.

4.4.4. Aktivnosti

Za uresničevanje taktike, določene v prejšnjem koraku, je potrebno natančnejše projektno načrtovanje. Načrtovanje aktivnosti dejansko omogoči uresničevanje taktike. Na tej stopnji je potrebno usmeriti pozornost na mnoge podrobnosti, potrebno je dobro poznavanje

ravnateljstva projektov, ravnanja s časom, določanja prednostnih ciljev, delovati pod pritiskom in zaključiti aktivnosti. Pri načrtovanju in nato uresničevanju načrtovanih aktivnosti gre za sposobnost vplivanja na ostale zaposlene v podjetju, da pravočasno zaključijo aktivnosti za katere so zadolženi, znotraj načrtovanega proračuna (Smith, Taylor, 2004; 50, [34]). Za načrtovanje aktivnosti je možno uporabiti katerokoli od orodij za ravnanje s projekti (metoda kritične poti, Ganttov diagram ipd.)

4.4.5. Nadzor

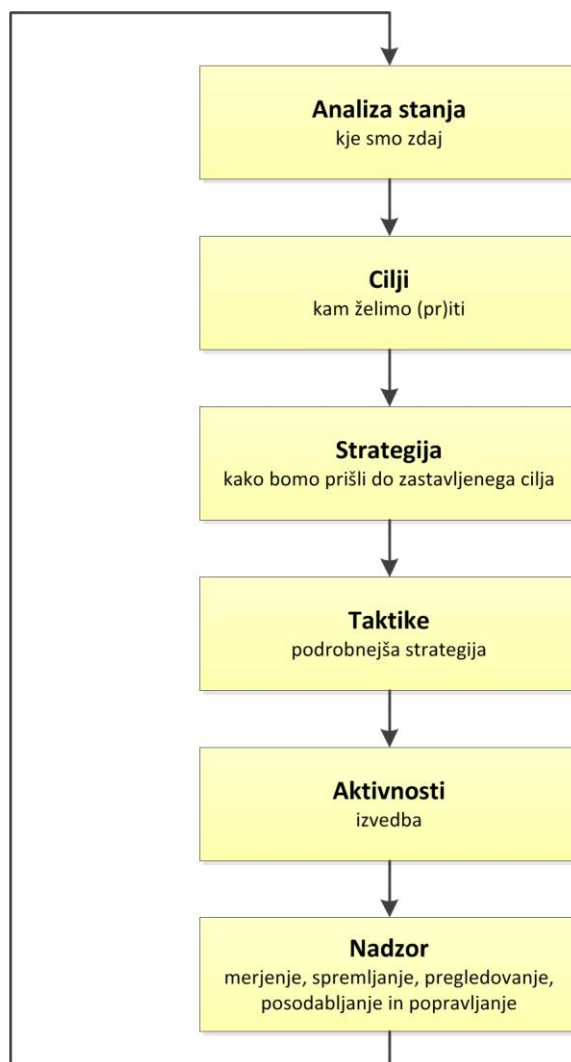
Trženjski načrti so brez vrednosti, če v podjetju ne spremljajo njihovega uresničevanja. Uresničevanje načrtov je potrebno spremljati, meriti doseganje zastavljenih ciljev in nadzirati uresničevanje trženjskega načrta. Podjetje mora ne samo spremljati izide, temveč tudi nadzirati nova dogajanja. Podjetje mora pričakovati, da se lahko trg spremeni; in ko se bo, bodo znotraj podjetja morali pregledati in popraviti izvedbo, programe in strategije ali celo cilje (Kotler, 2004; 110, [13]). Pri tem je potrebno upoštevati tudi ugotovitev, da če je določen trg zanimiv za eno podjetje, bo verjetno enako zanimiv tudi za druga podjetja. Hitro se lahko zgodi, da vsa podjetja vstopijo na isti trg, na trgu se pojavi prevelika ponudba izdelkov, posledično se zmanjšajo dobički pri prodaji izdelkov in trg postane razmeroma nezanimiv (Palmer, 2000; 549, [27]).

Pri izdelavi tržnih načrtov je potrebno upoštevati dinamiko trgov. Pri tem se morajo v podjetju zavedati ne samo sedanje strategije tekmecev, ampak tudi bodočih strategij. Zato morajo uresničevanje trženjskih načrtov pozorno spremljati in jih popravljati v skladu s spremembami na trgih in pri tekmecih.

Za učinkovito nadzorovanje so potrebne pravočasne, točne in pomembne informacije o delovanju podjetja in o okolju. Zato je potrebno neprenehoma določati cilje oziroma standarde za pričakovano učinkovitost, merjenje in ocenjevanje dejanske učinkovitosti, ter po potrebi sprejemanje popravljalnih ukrepov (Palmer, 2000; 549, [27]).

Načrtovanje je nepretrgan in ponavljalen (iterativen) proces. Aktivnosti analiziranja, načrtovanja, uresničevanja in nadzorovanja si sledijo ena drugi, kot je prikazano na Slika 2. Ravnateljji pripravijo trženjski načrt in predračun za njegovo uresničitev. Ko ga višje ravnateljstvo potrdi, začnejo načrt izvajati. Če med izvajanjem ugotovijo napake oziroma da stvari ne potekajo po načrtu ali pa da se je trg spremenil, je potrebno načrt izboljšati s

popravljalnimi ukrepi in nadaljevati. Zato je zelo pomembno, da podjetje spremlja povratne informacije in pravočasno ukrepa.



Slika 2: Sistem SOSTAC za gradnjo trženjskega načrta

Povratne informacije nam morajo zato omogočiti prepoznati razhajanja s postavljenimi cilji in nakazati, ali so razhajanja pod nadzorom osebe odgovorne za doseganje cilja. Če so izven nadzora je potrebno narediti revizijo cilja, da le-ta postane ponovno dosegljiv (Palmer, 2000; 549, [27]).

4.4.6. Pomanjkljivosti SOSTAC metode

Kljub temu, da ima metoda SOSTAC veliko prednosti, kot so preprostost za uporabo, primernost tako za obsežne trženjske načrte kot za izdelavo manjših trženjskih načrtov, sistematičen pristop k izdelavi načrta, razmeroma preprosto širjenje ali krčenje trženjskih načrtov ipd., ima tudi nekaj pomanjkljivosti. Glavna pomanjkljivost metode je, da v samem

načrtovanju nikjer izrecno ne upošteva časa, predračuna in potreb po ljudeh. Zato tudi sama avtorja (Smith, Tylor, 2004; 33, [34]) priporočata kombinacijo SOSTAC metode z metodo 3M (angl. *Men/women, Money, Minutes*).

3M predstavlja tri glavne prvine: ljudi, finančna sredstva in čas, ki jih mora vsebovati vsak načrt, ne glede na to, ali gre za trženjski ali kakšen drug načrt. Delo ljudi moramo načrtovati po posameznih aktivnostih, in navesti kdo, bo zadolžen za posamezno aktivnost. Če podjetje nima zadosti zaposlencev ali pa so le-ti neustrezni, lahko najame nosilce zunaj podjetja. Upoštevanje finančnih sredstev, ki jih imajo voljo, je za večino ravnateljev ključnega pomena. Obstaja več različnih načinov za določanje proračuna. Tretji M v metodi 3M predstavljajo minute oziroma najbolj omejena prvina: čas. Časovni okvir je bistvenega pomena za trženjsko načrtovanje. Izdelek moramo imeti na trgu pravočasno. Prav zato, morajo biti vse aktivnosti končane pravočasno. Čas je tako dragocena prvina, da njegov dober izkoristek nekateri celo ocenjujejo za bistvo tekmovalne prednosti (Smith, Tylor, 2004; 34, [34])

5. INFORMACIJE

5.1. Informacije, podatki in poslovno odločanje

V literaturi najdemo več različnih opredelitev za informacijo in podatek ter medsebojno povezavo obeh navedenih pojmov. Langefors (Mohorič, 1999; 447, [25]) opredeljuje informacijo kot novo spoznanje, ki ga človek doda svojemu poznavanju sveta in je odvisna od podatkov, prejemnikovega znanja in časa, ki je na voljo prejemniku za razlago podatkov. Zaključki omenjenega avtorja so:

- podatki niso informacija;
- podatki ne vsebujejo informacije;
- podatki posredujejo informacijo prejemniku, katerega znanje je skladno z izbrano predstavitvijo podatkov in modelom sveta, na katerega se nanašajo;
- če je količina podatkov tako velika, da se jih v času, ki je na voljo za ukrepanje na njihovi osnovi ne da dojeti, se lahko zgodi, da s podatki njihovem prejemniku ni posredovana nobena informacija.

Podatek je predstavitev informacije na formaliziran način, ki je primeren za komuniciranje, razlago ali obdelavo, ki jo izvede človek ali stroj (Mohorič, 1999; 447, [25]). Zato lahko rečemo, da je podatek informacija le, če razširja poznavanje nekega problema tistemu, ki se ukvarja z njim. Informacijska teorija opredeljuje informacijo kot znanje, ki zmanjša negotovost, povezano s pojavom določenega dogodka iz končne množice možnih dogodkov (Mohorič, 1999; 447, [25]). Vrednost informacije je odvisna od verjetnosti nastopa dogodka. Manjša kot je verjetnost dogodka, večja je vrednost informacije, da bo dogodek dejansko nastopil.

Če pogledamo opredelitev podatka in informacije v luči sprejemanja poslovnih odločitev, je podatek nevtrarno sporočilo o določenem dejstvu, ki še ni ovrednoteno in pripravljeno za sprejem katerekoli poslovne odločitve. Informacija je namensko usmerjeno in na nekoga naslovljeno sporočilo, ki olajšuje sprejem odločitve (Turk in dr., 2003; 54, [37]).

Informacije, ki naj služijo kot pomoč pri odločanju, morajo biti (Turk in dr., 2003; 57, [37]):

- pomembne (zadevajo predmet odločanja in vplivajo na odločitev);
- popolne (vsebujejo vse ali čim več, kar je za poslovno odločanje pomembno);
- ustrezne po obsegu;
- pravočasne;
- lahko dostopne (na preprost način in v ustrezni obliki).

Mihelčič (2003 ; 466; [23]) podobno ugotavlja, da morajo biti informacije:

- pravočasne;
- zanesljive;
- jedrnate (na kratko naj bi podale širšo sliko problemskih razmer);
- pomembne, torej tiste, ki jih zaposlenec zahteva;
- celovite, torej vse, ki jih potrebuje, in
- nosilke zaupanja v sistem.

Pri informacijah se srečujemo predvsem z naslednjimi izzivi: informacijska preobremenjenost, točnost oziroma pravilnost informacij, (ne)dostopnost informacij, cena informacij, pravočasnost informacij ipd.

5.2. Trženjske informacije in viri podatkov

Za izvedbo trženjskih analiz, načrtovanja, izvajanja in nadzorovanja ravnatelj potrebuje informacije. Trženjske informacije so tiste informacije, ki pripomorejo pri trženju in trženjskih odločitvah. Predvsem so to informacije o kupcih, trgih, tekmecih, poslovnih učinkih, prodajnih poteh ipd.

V osnovi obstajata dva vira podatkov (Kotler, 2004; 129, [13]; Smith, Taylor, 2007; 129, [34]):

- primarni – primarni podatki so na novo, z določenim namenom zbrani podatki, ki jih naroči podjetje (npr. mnenjska anketa o zaščitni znamki podjetja);

- sekundarni – sekundarni podatki že obstajajo in so jih zbrali v druge namene (npr. objavljena poročila, vladna statistika, časopisni članki).

K sekundarnim virom štejemo poleg notranjih virov še vladne publikacije, revije, knjige in plačljive podatke (npr. poročila analitskih hiš). Friedman (2002; 82, [6]) opozarja na nevarnosti kupljenih analitičnih poročil o trgu. Kljub temu da so koristna, se ne smemo slepo zanašati na ta poročila. Število analitskih hiš, ki izdelujejo poročila, se povečuje, ocene trga pa so velikokrat precenjene: zaradi uporabe napačnih metodologij, zaradi neizkušenosti analitikov, zaradi težavnosti ocenjevanja novih trendov ipd.

Notranje zbirke podatkov so zbrane znotraj podjetja z namenom vrednotenja trženjskih učinkov (angl. *marketing performance*) in odkrivanja trženjskih problemov ter priložnosti. Notranji viri oziroma zbirke podatkov so izkaz poslovnega izida, bilanca stanja, podatki o prodaji, poročila o prodajnih obiskih, podatki o zalogah, poročila prejšnjih raziskav ipd. Vendar obstajajo težave tudi pri notranjih informacijah. Le-te so po navadi zbrane v druge namene, zato so lahko podane v napačni obliki ali pa so nepopolne (Kotler in dr., 2005; 373, [14]).

Podobno razmišljanje zasledimo pri Mihelčiču (2008; 343, [21]), ki pravi, da lahko podjetja le z dobrim poznavanjem razmer na trgu bistveno povečajo urejenost ter uspešnost prodajnega poslovanja in s tem pripomorejo pri zadovoljevanju potreb kupcev. Pri raziskovanju trga poznamo ob analiziranju tekoče dejavnosti še tržno poizvedovanje (angl. *market intelligence*): kaj se dogaja na trgu in pri tekmecih, analiziranje trga in vrednotenje poslovnih učinkov. Raziskovalcem so pri tem bodisi dostopni ali lažje dostopni izvedeni ali sekundarni podatki, bodisi morajo vložiti več dela in denarja za pridobitev izvirnih ali primarnih podatkov.

Trženjske raziskave (informacije) zmanjšujejo tveganje. Eden najpomembnejših razlogov za trženjsko raziskovanje je prepoznavanje tržnih priložnosti. Trženjskih raziskav iz več razlogov ne uporabljamo vedno. Prvič, le redki ravnatelji vedo, natančno katere informacije potrebujejo in kako do njih pridejo (z raziskavo, narejeno v podjetju ali pri nekemu izven podjetja). Drugi razlog je ta, da so drage. Tretji razlog, je v porabi časa za delo na terenu in določitev, analiziranje podatkov in ravnanje glede na zbrane informacije. Poleg tega lahko delo na terenu tekmece prezgodaj opozori na namere podjetja (Smith, Taylor, 2007; 124, [34]).

Trženjske informacije nimajo vrednosti, če niso uporabljene za sprejemanje boljših trženjskih odločitev. Zato morajo informacije, pridobljene s sistemom za preiskovanje dejavnikov pri trženju (v nadaljevanju: MI, angl. *marketing intelligence*), in trženjskimi raziskavami priti do trženjskih ravnateljev pravočasno. Razvoj informacijske tehnologije in telekomunikacij je omogočil, da so te informacije dostopne ves čas in povsod (Kotler in dr., 2005; 373, [14]).

Med informacijami, ki jih pri odločanju ne poznamo, razlikujemo (Turk in dr., 2003; 57, [37]):

- informacije, za katere vemo, da jih potrebujemo vendar jih nimamo (znane neznane). Razlogov, zakaj nimamo teh informacij, je več, najpogosteje niso dostopne ali pa so predrage;
- informacije, za katere ne vemo, da jih potrebujemo in zato tudi ne vemo, da jih nimamo (neznane neznane).

Slednje imajo lahko na uspešnost poslovne odločitve večji vpliv, saj si jih niti ne prizadevamo dobiti, ker ne vemo, da jih potrebujemo.

Poleg že navedenih notranjih virov, so pomemben vir informacije tudi prodajalci in zaposleni, ki sodelujejo s poslovnimi partnerji (Friedman, 2002; 89, [6]; Kotler, 2004; 125, [13]) ter zaposleni, ki dobro poznajo tekmece (Friedman, 2002; 89, [6]). Prodajalci so v stalnem stiku s kupci in lahko pridejo do informacij, ki jih drugi načini obveščanja ne zajemajo. Poznajo potrebe in težave kupcev, nabavne trende in pa delovanje izdelkov. Ker so prodajalci pogosto prezaposleni, pomembnih informacij ne posredujejo naprej. Zaposleni, ki sodelujejo s poslovnimi partnerji, so neprestano v stiku z informacijami s trga in so zato pogosto dober vir informacij. Podjetje mora spodbujati poslovne partnerje in posrednike, da posredujejo pomembne informacije (Kotler, 2004; 125, [13]). Poslovni partnerji po navadi niso obremenjeni s tem, kaj želimo slišati, zato posredujejo informacije o trgu in tudi tekmeceh razmeroma neobremenjeno. Zaposleni, ki so zadolženi za spremljanje tekmecev, lahko pomagajo z informacijami o tem na katere trge in kupce ciljajo tekmece, kje tekmece povečujejo ali zmanjšujejo svoja vlaganja na trgu ipd. Seveda ni nujno, da so tekmece bolje obveščeni od nas oziroma da več vedo, vendar če pogledamo skupino tekmecev, lahko sklepamo, na katerih trgih je zanimanje za posamezno blago in kakšni so trendi na trgu.

5.3. Vrednost informacij

Potreba po več in boljših informacijah je (lahko) bila boljše zadovoljena z eksplozijo informacijske tehnologije. Danes je dostopna ogromna količina informacij, zato se zastavlja vprašanje, kako te informacije uporabljamo pri poslovnih odločitvah. Poleg ogromne količine informacij, ki vodi v informacijsko prenasičenost, predstavlja problem tudi informacijska⁶ oziroma IKT⁷ pismenost.

Klasična pismenost pomeni »znati brati in pisati«, torej poznati nek znakovni sistem za potrebe (pisnega) komuniciranja. Za IKT pismenost obstaja več opredelitev. Po opredelitvi Digital Literacy Initiative [61] IKT pismenost »vključuje samozavestno in kritično uporabo tehnologij informacijske družbe za delo, prosti čas in komuniciranje. Podprta je z osnovnimi spretnostmi rabe IKT: uporaba računalnikov za obnavljanje, pridobivanje, shranjevanje, predstavljanje in izmenjavanje informacij ter za komuniciranje in sodelovanje v omrežjih preko interneta«. V Sloveniji spremljajo IKT pismenost s projektom RIS⁸.

Problema, tako informacijske prenasičenosti kot informacijske pismenosti, opisuje McGovern (Smith in dr., 2007; 126, [34]): »Nikoli prej v zgodovini človek ni imel takih možnosti za ustvarjanje informacij. Nikoli prej nismo bili soočeni s tako količino informacij. Ne potrebujemo hitrejših računalnikov. Ne potrebujemo večjih pomnilniških zmogljivosti. Informacijska pismenost je tista, ki jo potrebujemo. Ustvarjati moramo manj bolj kakovostnih informacij. Biti moramo sposobni z informacijami veliko bolje ravnati, znebiti se moramo smeti (angl. *junk*) in zastaranih podatkov. Potrebujemo spretnosti za hitrejše iskanje in boljše ter hitrejšo presojo kakovosti podatkov, ki jih najdemo«.

⁶ Za informacijska pismenost se enakovredno uporabljajo tudi naslednji izrazi: IKT pismenost, digitalna pismenost in elektronska pismenost.

⁷ IKT kratica označuje informacijsko-komunikacijsko tehnologijo

⁸ Raba interneta v Sloveniji (RIS) je akademski neprofitni projekt Centra za metodologijo in informatiko na Fakulteti za družbene vede v okviru Univerze v Ljubljani. Projekt poteka od leta 1996 in proučuje družboslovne vidike informacijske tehnologije, predvsem interneta in tudi poslovne vidike rabe interneta.

Koliko informacij lahko človek naenkrat predela? Količine, ki jih človek prepozna na prvi pogled, ne sežejo med večkratnike števila deset. To pomeni, da zbiranje kar se da veliko informacij za sprejemanje neke (poslovne) odločitve ni najboljši način, da pridemo do dobre odločitve (Postma, 2001; 45, [35]).

Podobno Turk s soavtorji (2003; 54, [37]) ugotavlja, da je pomembno vprašanje tudi fizična zmogljivost prejemnika informacij. Prenos prevelikega števila informacij povzroči prenasičenost z njimi in zaradi tega se lahko pomembne informacije izgubijo. Ukrepi prejemnika informacij bodo v tem primeru drugačni od tistih, ki jih pričakuje njihov pripravljalec.

Več kot je informacij, bolj so naključne. Zato si ne smemo prizadevati, da bi izbrali čim več informacij, ampak moramo iz celote dostopnih podatkov izluščiti tiste, ki imajo največjo predvidljivo vrednost. Bistveno vprašanje ki se zastavlja, je, iz katerih podatkov bomo dobili najustreznejše informacije (Postma, 2001, 45, [35]).

Kljub podatkovni oziroma informacijski prenasičenosti se tržniki pogosto pritožujejo nad pomanjkanjem pravih informacij. Večina tržnikov, sodeč po raziskavah, ne potrebuje več informacij, temveč boljše informacije (Kotler in dr., 2005; 337, [14]).

5.4. Informacija kot vir tekmovalne prednosti

Informacijo kot glavni vir tekmovalne prednosti navajajo številni avtorji (Kotler in dr., 2005, [14]; Smith&Taylor, 2007, [34]; Karim&Husein, 2008, [12]; Porte&Miller, 1985, [28]).

Globalizacija trgov in informacijska doba sta še povečali pomen informacij. Če sta dobro ravnanje z informacijami in odzivnost podjetja že v klasični industriji pred sedemdesetimi leti pomenila tolikšno tekmovalno prednost, kakšne so potem razlike šele danes, ko za prenos in zbiranje informacij uporabljamo najnovejšo tehnologijo? Vsi uporabljajo enake surovine, enake vrste strojev, podobni so proizvodjalni procesi in bolj ali manj so enaki transportni stroški. Industrijska podjetja se med seboj razlikujejo le po tem, kako dobro znajo oblikovati izdelke, kako znajo uporabiti mnenja in zahteve kupcev pri razvoju proizvodnje in storitvenih ter poprodajnih služb, kako hitro znajo prilagoditi proizvodjalne procese, kako spretno znajo tržiti proizvode in kako učinkoviti so v ravnanju s potmi razpečave in zalog (Gates, 1999; 10, [7]).

Tekmeci lahko posnemajo izdelke, opremo, postopke, toda ne morejo podvojiti informacij in intelektualne lastnine, ki jih ima podjetje (Kotler in dr., 2005; 337, [14]).

Smith in Taylor (2007, 125, [34]) tudi pravita, da tako kot pri vojaški tudi pri trženjski strategiji informacija ustvarja moč. Če podjetje ve, kaj si kupec res želi, in tekmeci tega ne vedo, ima podjetje veliko prednost. Če v podjetju vedo, kaj bo naslednji korak tekmeca, še preden ga tekmeec dejansko naredi, imajo možnost ukrepati in ga celo prehiteti. Vendar podjetja takih informacij po navadi nimajo oziroma so zelo redke.

Dertozous (v Gates, 1999; 13, [7]) pravi, da bo informacijski trg v prihodnosti predstavljala »množica prilagojenih programskih orodij in zapleteno povezana kombinacija človeških in strojnih procesov«. Omenjeni avtor zagovarja stališče da bo statično uporabo informacij nadomestila aktivna vloga informacij. Človeška pamet in sodelovanje pretvarjata statične informacije o prodaji, strankah, demografiji in podobnem v nove proizvodjalne načrte in poslovne programe. Informacijsko delo je miselno delo (Gates, 1999; 13, [7]). Da bi opravljali informacijsko delo, morajo imeti ljudje v podjetjih dostop do podatkov in temu so v prvi vrsti namenjeni informacijski sistemi v podjetju.

5.5. Trženjski informacijski sistemi

Prvo opredelitev trženjskih informacijskih sistemov sta podala leta 1967 Cox in Good (Gounaris in dr., 2007; 612, [9]), kjer opisujeta trženjske informacijske sisteme kot množico postopkov in metod za načrtovanje in prikazovanje informacij potrebnih pri sprejemanju odločitev povezanih s trženjem.

Smith in Taylor (2007; 149, [34]) pravita, da bi vsako podjetje moralo imeti trženjski informacijski sistem in sistem MI (angl. *marketing intelligence information*), ki mora biti redno vzdrževan – dodajanje novih virov in podatkov ter odstranjevanje podvojenih, starih virov in podatkov.

Sistem MI posreduje podatke o dogajanju na trgu. Je sklop postopkov in podatkov, ki jih uporabljajo ravnatelji za pridobivanje rednih informacij o dogajanju v trženjskem okolju (Kotler, 2004; 125, [13]).

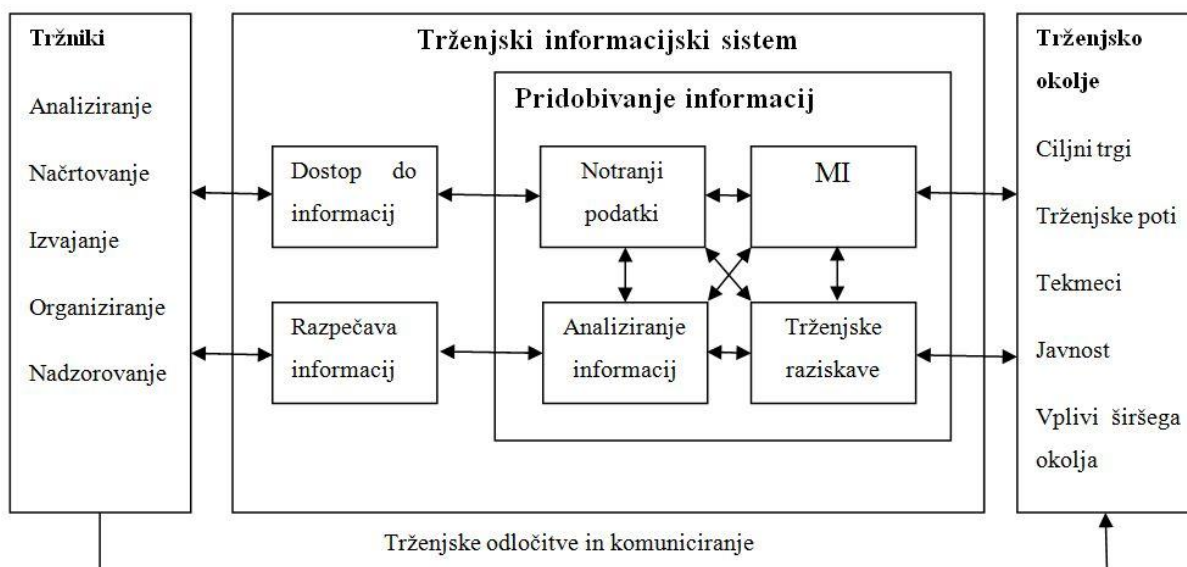
John Little (Kotler, 2004; 141,[13]; Wierenga in dr., 1997; 278,[43]) opredeljuje sistem za podporo trženjskim odločitvam (angl. *marketing decision support system*) kot sklop

medsebojno usklajenih podatkov, sistemov, orodij in tehnik s potrebno programsko in strojno opremo, s katerimi združba pridobiva in razlaga odločujoče informacije o poslovanju ter okolju in oblikuje temeljne trženjske dejavnosti. Na medpodjetniškem trgu je na razpolago manj podatkov. Verjetno je to tudi eden od razlogov, zakaj podjetja na medpodjetniškem trgu manj vpeljujejo sisteme za podporo trženjskim odločitvam kot podjetja na potrošniškem trgu (Wierenga in dr., 1997, 285, [43]). Razlika naj bi v prihodnosti izginila.

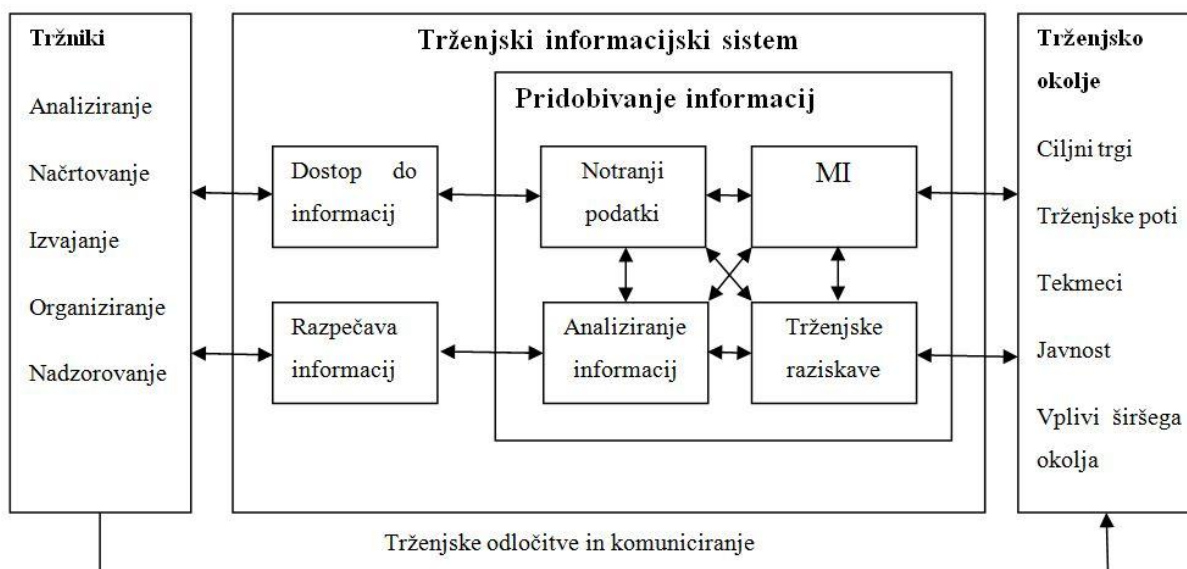
Glavna razlika med klasičnimi trženjskimi informacijskimi sistemi na eni strani in sistemi za podporo trženjskim odločitvam na drugi strani je, da trženjski informacijski sistemi skrbijo za pripravo informacij, prvotno v obliki dejstev in števil, medtem ko sistemi za podporo trženjskim odločitvam skrbijo predvsem za podajanje odgovorov na vprašanja (Hooley in dr., 2004, 197, [10]). Z drugimi besedami, sistem za podporo trženjskim odločitvam omogoča bolj analiziranje kot pa pridobivanje informacij.

Vsi modeli, ki jih zagovarjajo različni avtorji, odsevajo zasnutek sistema, ki prikazuje preoblikovanje vhodnih podatkov v izhodne informacije, pri čemer ravnateljstvo oddelka za trženje (angl. *marketing management*) predstavlja nadzorno enoto in zagotavlja povratni mehanizem, ki uporablja informacije za izvajanje sprememb v poslovanju podjetja in njegovega okolja (Li in dr., 2000; 307, [17]).

Trženjski informacijski sistem (v nadaljevanju: TIS) bomo obravnavali, kot informacijski sistem, ki zagotavlja informacije, potrebne za sprejemanje boljših trženjskih odločitev in za učinkovitejše odločanje. TIS je lahko sestavljen iz več podsistemov oziroma posameznih orodij, kot so sistem za obvladovanje razmerij s strankami (angl. *CRM Customer Relationship Management*), MI sistem, sistem za podporo trženjskim odločitvam ipd.



Slika 3 prikazuje zasnovo TIS-a (Kotler in dr., 2004, 338, [14]). TIS se začne in konča s tržniki (angl. *marketing managers*). Tržniki vplivajo na sistem tako, da določijo svoje potrebe po informacijah. Sistem pridobi želene informacije iz notranjih zapisov podatkov, delovanja MI in trženjskih raziskav. Z namenom bolj uporabnih informacij del sistema poskrbi za analiziranje informacij. Na koncu TIS poskrbi še za pravočasno razpečavo informacij v ustrezni obliki tržnikom. Dobljene informacije jim pomagajo pri trženjskem načrtovanju, izvajanju in nadzoru.



Slika 3: Trženjski informacijski sistem (vir: Kotler in dr.,[14])

Trženjski informacijski sistem naj bi bil torej nekakšen križanec med informacijami, za katere ravnatelji mislijo, da jih potrebujejo, in tistimi, ki jih ravnatelji res potrebujejo, in tistimi, ki so stroškovno sprejemljive (Kotler, 2004, 123, [13]).

Friedman (2002,63,[12]) opozarja da se morajo v podjetju, tudi če imajo dober trženjski sistem in sistem za obvladovanje razmerij s strankami, zavedati, da so to le orodja in ne trženjska strategija. Zato ne smemo zanemariti trženjskega načrta, kjer si moramo odgovoriti na bistvena vprašanja kot npr., katere prodajne kanale uporabljati za doseg ciljev. Tudi drugi avtorji opozarjajo da trženjski informacijski sistemi niso vsemogočni. Zato so prav ravnatelji in izkušeni tržniki tisti, ki s pomočjo podpornih trženjskih sistemov lahko pripomorejo k boljšemu razumevanju trgov v podjetju, vendar pa preveč podatkov negativno vpliva na odločanje (Van Bruggen in dr., 2001, 810, [38]).

6. PREDSTAVITEV PODJETJA ISKRATEL

6.1. O podjetju

»Osnovna dejavnost podjetja Iskratel je razvoj celovitih rešitev za komunikacijske potrebe informacijske družbe prihodnosti na področjih fiksne in mobilne telefonije, konvergenčnih omrežij, omrežij naslednje generacije ter upravljanja omrežij. Poslovna filozofija podjetja poleg sodelovanja s partnerji vključuje še podporne storitve – načrtovanje omrežij, izobraževanje in poprodajno podporo« (Iskratel, [57]).

Podjetje Iskratel je ponudnik sodobnih komunikacijskih rešitev za napredno naravnano in rastočo informacijsko družbo. Z izkušnjami, ki jih črpa iz svoje skoraj šestdesetletne prisotnosti na področju telekomunikacij, se uvršča v izbrano družino globalno delujočih visoko tehnoloških podjetij. Sedež podjetja je v Kranju. V tujini ima Iskratel svoja predstavništva v Belorusiji, Kazahstanu, Moldaviji, Rusiji in Ukrajini.

V skupino Iskratel spadajo tudi podjetja: Iskabel, ITS, Monis, Iskratel Ukrajina, Iskauraltel, Iskratel Electronics, Iskratel Poljska, Iskracom in Iskratel MMC.

Kazalci poslovanja skupine Iskratel za leto 2009 so prikazani v preglednici 2 in preglednici 3.

Preglednica 2: Kazalci in kazalniki poslovanja skupine Iskratel za leto 2009 (vir: Iskratel, [58])

Prihodki od prodaje (v mio €)	69,08
Vlaganja v raziskave in razvoj (v mio €)	17 (24%)
Dodana vrednost na zaposlenca v IT (v €)	19.852
Število zaposlencev	1.179
Vlaganja v izobraževanje (v €)	493.755

Preglednica 3: Prodaja skupine Iskratel po trgih v letu 2009 (v mio €) (vir: Iskratel, [58])

Slovenija	19.720	30%
Rusija	25.261	38%
Ukrajina	8.647	13%
Ostale države SND ⁹	9.523	15%
Balkan	2.224	3%
EMEA	0.451	1%

Prodaja izdelkov za dostopovne rešitve predstavlja 30% prihodkov od prodaje, kar je 20.409 milijonov €. Med izdelke za dostopovne rešitve uvrščamo tudi izdelek SI3000 Lumia, za katerega bom izdelala tržni načrt.

6.2. Organizacijska sestava podjetja

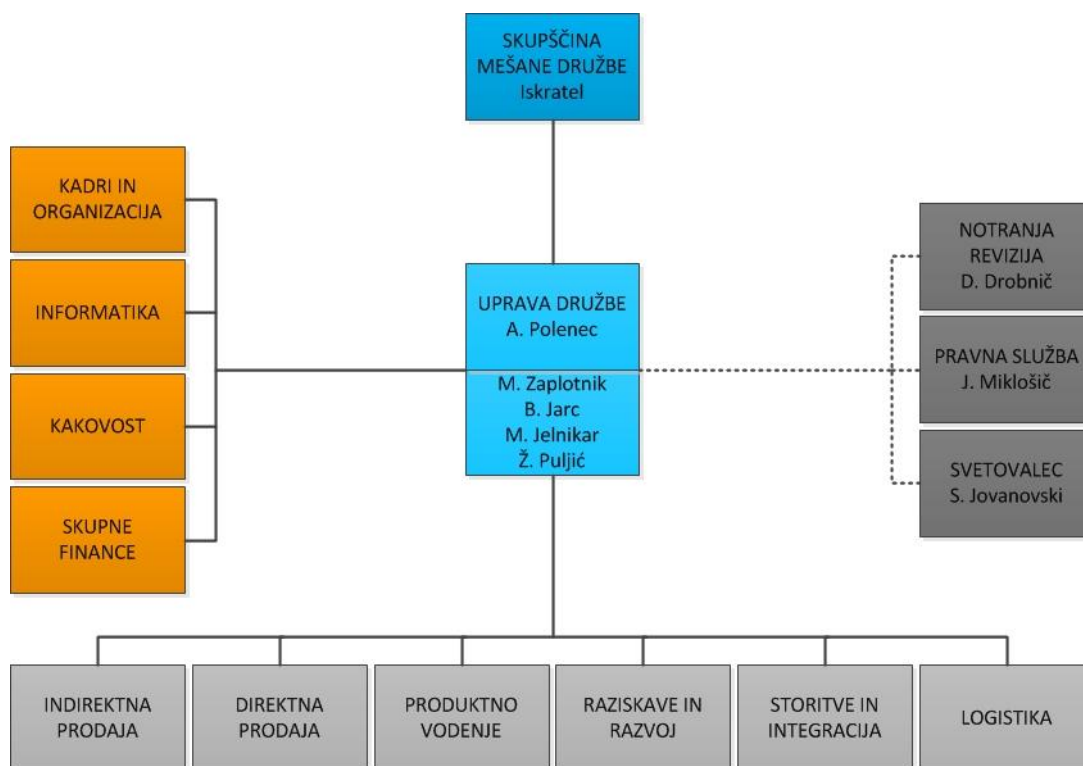
V skupini Iskratel je bilo v letu 2009 1179 zaposlencev, od tega 872 v Sloveniji in 307 v tujini. Doktorat ima 11 zaposlencev (1%), magisterij 59 zaposlencev (5%) ter višjo in visoko šolo 791, kar predstavlja 67 odstotkov vseh zaposlencev (Iskratel, [58]). Vsi omenjeni dejavniki podjetje Iskratel uvrščajo med visoko-tehnološka, velika, decentralizirana podjetja z visoko izobraženimi zaposlenci.

Slika 4 prikazuje organizacijsko shemo podjetja. Kot je značilno za velike združbe, je podjetje razdeljeno na večje število poslovnih funkcij, ki so oblikovane v samostojne organizacijske enote. Te so:

- kadri in organizacija,
- informatika,
- kakovost,
- skupne finance,
- indirektna prodaja,

⁹ Ostale države SND (Skupnost Neodvisnih Držav): Kirgizija, Belorusija, Kazahstan, Uzbekistan, Moldavija, Ajzerbajdžan in Gruzija

- direktna prodaja,
- produktno vodenje,
- raziskave in razvoj,
- storitve in integracija ter
- logistika.



Slika 4: Organizacijska shema podjetja Iskratel (Iskratel, [57])

6.3. Poslanstvo in vizija podjetja

Poslanstvo podjetja Iskratel je sooblikovati svetovne tehnološke standarde ter razvojne smernice na področju telekomunikacij, snovati celovite komunikacijske rešitve za potrebe sodobne informacijske družbe, razvijati telekomunikacijske rešitve za ruralna in primestna območja, dolgoročno razmerja s poslovnimi partnerji graditi na zaupanju in zagotavljati stabilno rast podjetja ter večati premoženje lastnikov in zadovoljstvo zaposlenecv (Iskratel, [57]).

Vizija podjetja je »postati eden vodilnih ponudnikov omrežnih rešitev na področju multimedijskega dostopa in nadzora v kovergenčnem telekomunikacijskem okolju« (Iskratel, [57]).

6.4. Strategija podjetja

Pri uravnavanju strategij je najmanjši cilj združb zadržati svoj položaj v primerjavi s tekmeci, običajni cilj večine med njimi pa je pridobiti nekatere nove vrste prednosti, npr. gospodarsko premoč, pred tekmeci in to zlasti v povezavi s ciljnimi področji trga svojih poslovnih učinkov (Mihelčič, 2003; 180, [23]). Po teh načelih se ravna tudi podjetje Iskratel.

Trženjska strategija podjetja je obdržati tržni delež na obstoječih trgih s povečanjem dodane vrednosti lastnih storitev ter uvajanjem rešitev za omrežja nove generacije in rešitev na ključ. V naslednjih točkah je trženjska strategija dodatno opisana (Iskratel, [57]):

- Razvijati lastne proizvode, systemske rešitve in prodajne ter servisne mreže na vseh ključnih trgih.
- Krepiti prodajno mrežo in odpirati nove kanale za trženje proizvodov omrežij naslednje generacije.
- S povečanjem dodane vrednosti storitev, uvajanjem rešitev za omrežja nove generacije in rešitev na ključ obdržati tržne deleže na obstoječih trgih ter povečati prodajo na novo pridobljenih trgih.
- Nadgrajevati in razvijati portfelj poslovnih učinkov pod blagovno znamko SI3000.
- Zmanjšati tehnološka in poslovna tveganja v celotnem življenjskem ciklu novih celovitih rešitev in hkrati prispevati k povečanju prihodkov.

Pri tem je potrebno poudariti, da se v podjetju Iskratel trudimo z osredotočenostjo na kupca povečati tekmovalno prednost pred svojimi tekmeci. Osredotočenost na kupca pomeni, da se na vseh ravneh v podjetju tako od ravnateljstva kot od drugih zaposlencev pričakuje, da usmerjajo dejavnosti v podjetju skladno s pričakovanji kupcev in v smeri zadovoljevanja potreb kupcev. To naj bi zaposlenci počeli z osebnim zgledom, določanjem prednostnih nalog, medsebojnim sodelovanjem, izobraževanjem, informacijskim sistemom in drugimi orodji.

6.5. Poslovni učinki podjetja

Iskratelovi izdelki in rešitve so namenjeni izgradnji omrežij naslednje generacije (angl. *Next Generation Networks – NGN*). Ta združujejo klasična telefonska omrežja s podatkovnimi

omrežji. Storitve naslednje generacije prinašajo širokopasovne dostopovne tehnologije ter medijske prehode med klasičnimi vodovno komutiranimi omrežji in paketnimi omrežji.

Poslovni učinki podjetja Iskratel so lastni izdelki in celovite telekomunikacijske rešitve, ki temeljijo na lastnih izdelkih. Lastni izdelki so večinoma sestavljeni iz materialne in programske opreme. Osnovno načelo členitve portfelja poslovnih učinkov (Slika 5) je členitev na družine izdelkov, ki se ujemajo z osnovno delitvijo omrežne opreme na aplikacijsko, krmilno in dostopovno ravnino ter terminalno opremo (angl. *Customer Premise Equipment – CPE*). Družino izdelkov predstavljajo izdelki, ki imajo v operaterjevem omrežju podobno vlogo. Poleg omenjenih družin imamo v podjetju še ločeno družino izdelkov in rešitev, ki so namenjeni podjetjem (angl. *corporate*).



Slika 5: Iskratelov portfelj (vir: Iskratel, [57])

V podjetju izdelke razvijamo v okviru razvojnih projektov. Več posameznih izdelkov lahko povežemo skupaj tako, da dobimo bodisi celovito rešitev bodisi celovit izdelek, ki ga prodajamo pod svojim tržnim imenom npr. SI3000 MSAN.

7. PRIPOROČILA ZA TRŽENJSKI INFORMACIJSKI SISTEM, PRIMEREN ZA PONUDNIKA TELEKOMUNIKACIJSKE OPREME

7.1. Informacijska podpora

7.1.1. Pregled obstoječega stanja

Informacijske sisteme v grobem delimo na sisteme za podporo poslovanju (angl. *operations support system*) in sisteme za podporo ravnateljevanju (angl. *management support systems*). Prvi so namenjeni opravljanju rutinskih nalog. V drugo skupino uvrščamo ravnateljevalne informacijske sisteme (angl. *management information system*), informacijske sisteme za podporo odločanju (angl. *decision support system*), poslovodne informacijske sisteme (angl. *executive information system*) in ekspertne informacijske sisteme (angl. *expert system*).

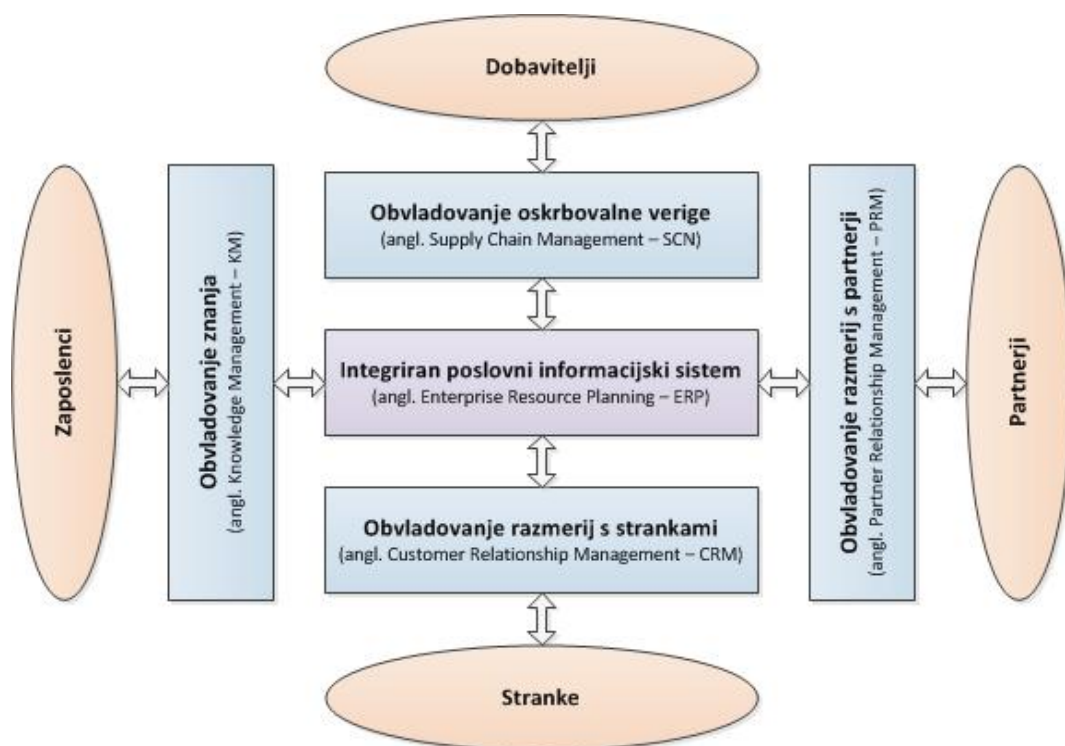
V informacijski dobi si težko predstavljamo podjetje brez informacijsko podprtih procesov. Tudi v Iskratelu je informacijska podpora v večini poslovnih procesov vtkana tako globoko, da si brez nje ustreznega delovanja podjetja ni mogoče predstavljati. Kljub temu obstajajo nekateri poslovni procesi, ki so nekoliko slabše informacijsko podprti. Zanje se šele v zadnjih letih sistematično uvajajo orodja in namenski informacijski sistemi. Določena podporna orodja so sicer obstajala že prej, vendar niso bila med seboj povezana in so zato zahtevala časovno potratne ročne posege. Kjer informacijskih orodij oziroma podpore ni (bilo), je (bilo) opravljanje nalog, še zlasti pa pridobivanje informacij, prepuščeno posamezniku (iskanje po internetu in intranetu, poizvedovanje pri sodelavcih po elektronski pošti, telefonu ipd.).

Primer takega področja je trženje. Zanj je značilno, da so za vsakdanje delo potrebne informacije iz različnih področij, ki so po navadi shranjene v različnih informacijskih sistemih. Po drugi strani trženjski oddelki v podjetjih na medpodjetniških trgih niso številni, zato kljub prednostim, ki jih ponuja dobra informacijska podpora, znotraj podjetja niso prepoznani kot kritična skupina, katere delo je potrebno prednostno informacijsko podpreti. Res pa je tudi, da je zaradi prepletenosti trženjske funkcije s številnimi poslovnimi funkcijami v podjetju take sisteme nekoliko težje uresničiti in uvesti.

7.1.2. CRM – sistem za obvladovanje razmerij s strankami

V središču poslovno informacijske arhitekture je integriran poslovno informacijski sistem – ERP (angl. *Enterprise Resource Planning*), ki zagotavlja učinkovite notranje poslovne procese na področju proizvodnje, razpečave in financ (Krisper, 2009; 29, [15]). ERP se dopolnjuje s posameznimi namenskimi sistemi, kar je tudi prikazano na Slika 6:

- obvladovanje razmerij s strankami – CRM, katerega namen je pridobiti in zadržati dobičkonosne stranke, ter podpora trženju in prodaji;
- obvladovanje razmerij s partnerji – PRM (angl. *Partner Relationship Management*), katerega namen je pridobiti in zadržati partnerje, ki lahko povečajo prodajo in razpečavo poslovnih učinkov podjetja;
- obvladovanje oskrbovalne verige – SCM (angl. *Supply Chain Management*), katerega namen je razviti učinkovite procese iskanja prvin in določanja virov nabave poslovnih učinkov, potrebnih za poslovanje;
- obvladovanje znanja – KM (ang: *Knowledge Management*), katerega namen je zagotoviti urejanje in širjenje (poslovnega) znanja znotraj podjetja.



Slika 6: Poslovnoinformacijska arhitektura (vir: Krisper, [15])

Ker je cilj magistrske naloge predlagati ustrezen TIS, se bom v tem poglavju osredotočila le na sistem CRM. Prvi začetki uvajanja sistema CRM v podjetju Iskratel segajo že v leto 2006, vendar se CRM intenzivno uvaja od maja 2008 (SAP, [60]).

Preglednica 4 prikazuje rast trga sistemov CRM in delež trga različnih proizvajalcev sistemov CRM. Prodaja na tem trgu se je med letoma 2007 in 2008 povečala za 12 % kljub recesiji v gospodarstvu. To kaže na zavedanje podjetij, da brez ustrezne informacijske podpore nobeno podjetje danes ne more več preživeti. V težkih gospodarskih časih so kupci in ustrezno ravnanje z njimi še pomembnejši. Zato se podjetja kljub slabšim poslovnim izidom odločajo za vlaganja v sisteme CRM.

Preglednica 4: Napoved prihodkov proizvajalcev sistemov CRM po svetu (v milijonih ameriških dolarjev) (vir: Gartner, [59])

Podjetje	Prihodek 2008	Delež trga 2008 v %	Prihodek 2007	Delež trga 2007 v %	Rast 2007– 2008 v %
SAP	2.055	22,5	2.072	25,5	-0,8
Oracle	1.475	16,1	1.320	16,2	11,8
Salesforce.com	965	10,6	676	8,3	42,7
Microsoft	581	6,4	332	4,1	75,0
Amdocs	451	4,9	419	5,2	7,6
Drugi	3.620	39,6	3.311	40,7	9,3
Skupaj	9.147	100,0	8.130	100,0	12,5

V podjetju Iskratel uporabljamo sistem SAP CRM. Podjetje SAP se predstavlja kot ponudnik poslovne programske opreme, ki nudi izdelke in storitve, ki strankam pomagajo pospeševati poslovne inovacije. SAP-ova opredelitev poslovne programske opreme vključuje načrtovanje prvin podjetja (ERP) in povezane aplikacije, kot so ravnanje z oskrbovalno verigo (SCM), urejanje razmerij s strankami (CRM), obvladovanje življenjskega cikla (PLM) in obvladovanje razmerij z dobavitelji (SRM) (SAP, [62]).

Trenutno SAP CRM v podjetju Iskratel uporabljamo za zbiranje podatkov o prodajnih priložnostih in že izvedenih poslih. Pri tem je zahtevano, da morajo biti zbrani podatki:

- v pomoč prodajalcem pri zbiranju informacij o prodajnih priložnostih;

- v pomoč podjetju pri napovedovanju prodajnih in logističnih dejavnosti pred izvedbo dejanskih naročil.

V CRM so vnesene vse prodajne priložnosti, ki so odločujoče za prodajni proces. Prodajalci so tisti, ki morajo skrbeti za sprotnost podatkov v CRM-ju. Trenutno so v SAP CRM-ju podprte naslednje funkcije:

- obvladovanje poslovnih priložnosti (*angl. opportunity management*): priložnosti, ponudbe in natečaji;
- ravnanje z aktivnostmi (*angl. activity management*): različne stopnje nalog – zahteva za vnos nove stranke, zahteva za tehnično rešitev, zahteva za pripravo komercialne ponudbe ipd.;
- obvladovanje razmerij s poslovnimi partnerji (*angl. business partner management*);
- poročila.

SAP CRM je osrednje orodje prodaje in trženja tako za oblikovanje ponudb, napovedovanje prodaje (načrti prodaje) kakor za zbirko podatkov o možnih novih kupcih (*angl. lead*).

7.1.3. Predlagane izboljšave obstoječega sistema SAP CRM

Za bližnjo prihodnost je načrtovana razširitev sistema SAP CRM s:

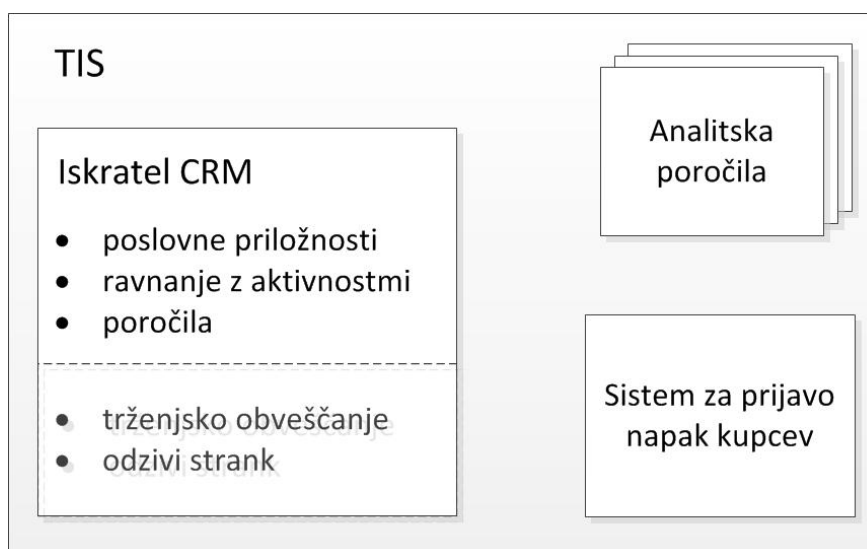
- trženjskim obveščanjem – sporočila strankam pošiljajo prek sistema SAP CRM, ki omogoča sporočanje glede na želje in potrebe strank;
- beleženjem odzivov strank na poslana sporočila.

Z načrtovano razširitvijo bo olajšano in izboljšano obveščanje kupcev. Do sedaj so bili prodajalci odgovorni za obveščanje posameznega kupca. Sporočila in obvestila kupcem oziroma strankam, kot so vabila na sejme, obvestila o novih izdelkih ali razširjeni funkciji, obvestila o spletnih seminarjih, dogodkih ipd. so pošiljajo »ročno«. Informacija o tem, ali so poslali sporočilo ali ne, in kakšen je bil odziv stranke, je praviloma ostala pri prodajalcu – ostali v podjetju je niso imeli. Z načrtovano razširitvijo sistema SAP CRM bo bistveno olajšano trženjsko obveščanje in spremljanje odzivov strank.

V SAP CRM se trenutno ne vnašajo vsi podatki o strankah oziroma kupcih. Tako na primer v zbirki podatkov ne najdemo informacij o tem, kakšne so želje in pričakovanja strank, kdaj in kdo iz podjetja je imel z neko stranko stik ter kakšna je bila vsebina pogovorov. Zapisniki sestankov s kupci in poročila z obiskov pri kupcih bi nujno morali biti vsaj povezana s strankami v sistemu SAP CRM. To bi bistveno olajšalo kroženje informacij v podjetju in boljše poznavanje ter zavedanje o potrebah in željah kupcev. Tovrstne informacije so nujno potrebne ne le za trženjski oddelek, temveč tudi za skrbnike poslovnih učinkov (angl. *product manager*), arhitekta izdelkov v razvoju in ostale zaposlene.

Dostopnost informacij širšemu krogu zaposlenecv je še toliko bolj pomembna, ker trženje izgublja značaj področja, poznanega le peščici specialistov, zato se morajo vsi v podjetju zavedati odgovornosti za kupce in prispevati k dodani vrednosti za kupce (Webster, 1988; 30; [41]). Pomembnost zavedanja (vseh) zaposlenecv glede odgovornosti do kupcev, se je še povečala s pojavom orodij za spletno komuniciranje, predvsem splet 2.0 orodij. Prav usmerjenost h kupcu lahko zahteva porast vlaganj v ravnanje z informacijami in informacijsko tehnologijo (Webster, 1992, 1; [42]). V podjetju s sodobnim trženjskim pristopom TIS ni več le v domeni ravnateljstva. Uporabniki TIS-a so tudi tržniki, prodajalci in drugi zaposleni, ki potrebujejo tovrstne informacije za svoje delo (Talvinen, 1995; 10, [36]).

Trenutno v podjetju Iskratel tudi ni informacijsko podprta povezava med kupci ter reklamacijami oziroma pripombami in mnenji kupcev o posameznih poslovnih učinkih podjetja. V Iskratel sicer imamo orodje, v katerega beležimo vse reklamacije in prijave napak, ki so nato pregledane in v primeru upravičenosti odpravljene glede na prednostni pomen. Kljub temu je obstoječe orodje uporabnikom neprijazno, saj na primer ne omogoča iskanja po posameznih kupcih. Zato bi obstoječi sistem SAP CRM bilo potrebno bodisi razširiti z modulom *SAP CRM Service* bodisi povezati z obstoječim sistemom za beleženje reklamacij in pripomb kupcev. Slika 7 prikazuje TIS podjetja Iskratel, kot ga imamo danes.



Slika 7: TIS podjetja Iskratel

7.2. MI – sistem za podporo trženjskim odločitvam

Ocenjujem, da naložba v ekspertne trženjske sisteme v primeru podjetja Iskratel ne bi bila upravičena. Tako menim zato, ker je odločanje o izdelkih izjemno zapleten proces. Za odločanje o trženjskih strategijah in izdelkih je potreben tudi občutek, ki ga ekspertni sistemi ne morejo vključiti v svoje delovanje. Vseeno pa trenutni TIS v podjetju Iskratel ne zadovoljuje potreb po trženjskih informacijah v zadostni meri.

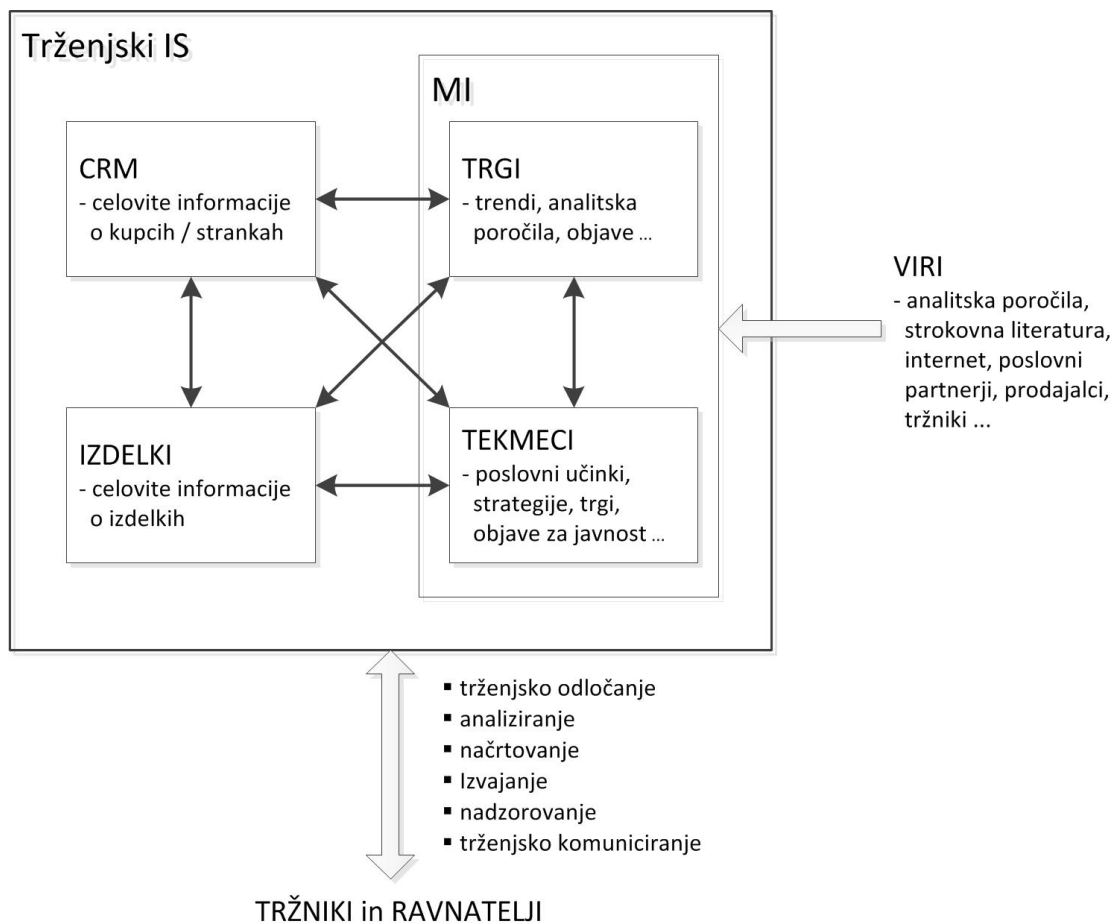
Naložba v sistem za podporo trženjskim odločitvam je za podjetje nujna, saj bi TIS za podporo odločitvam pripomogel k boljšemu in učinkovitejšemu odločanju ter olajšal temeljne trženjske dejavnosti. Tak sistem bi kot sklop medsebojno usklajenih (pod)sistemov, orodij, podatkov in tehnik skrbel za pridobivanje in analiziranje informacij ter pravočasno razpečavo informacij v ustrezni obliki tržnikom.

Največja pomanjkljivost obstoječega TIS-a je, da podatki in informacije, ki so sicer na voljo, med seboj niso povezani. Nujno bi bilo povezati kupce in njihova naročila z drugimi podatki – podatki o izdelku, tržnem potencialu, trženjskem načrtu, analitskimi poročili in objavami v občilih, ki vključujejo tako kupce kot tekmece. Na ta način bi lahko tržniki, ravnatelji in zaposleni, ki so upravičeni do tovrstnih informacij, celovito spremljali kupce, tekmece in trge.

TIS za podporo odločanju v podjetju, ki prodaja telekomunikacijsko opremo na medpodjetniškem trgu, bi moral vsebovati:

- celovite informacije o kupcih oziroma strankah (sklenjeni posli, načrti, zapisniki sestankov, povzetki vseh stikov – telefonski pogovori, komuniciranje po elektronski pošti, s katerimi glavnimi tekmeči se srečujemo pri kupcih, kaj pravijo kupci o naših tekmečih in o naših izdelkih, reklamacije glede poslovnih učinkov in posebnosti povezane s kupci, skratka vse informacije o kupcih, ki vplivajo na poslovanje);
- celovite informacije o trgih (trendi, analitska poročila, objave strokovnih revij, strokovna poročila standardizacijskih združenj, poročila zaposlencev z obiskov konferenc, zakonodaja, povezana s poslovanjem na trgih ipd.);
- informacije o tekmečih (o njihovih poslovnih učinkih, strategiji, delovanju na trgih, tržnih deležih, objavah za javnost ipd.) ;
- celovite informacije o izdelkih (informacije, ki so potrebne za spremljanje življenjskega cikla izdelkov).

Slika 8 prikazuje tak informacijski sistem, ki bi omogočal pregledovanje trendov v povezavi s kupci, in tekmeči, določanje tržnega potenciala, oceno uspešnosti obstoječih izdelkov, olajšal odločitve o novih izdelkih, določanje ključnih kupcev, izdelavo in spremljanje uresničevanja trženjskega načrta, trženjski pristop na posameznih trgih in vrsto drugih trženjskih nalog, kot je na primer trženjsko obveščanje.



Slika 8 Priporočeni TIS za podjetje Iskratel

Odločitev o tem, ali predlagani TIS vpeljemo tako, da povežemo posamezna že obstoječa orodja in jih nadgradimo s potrebnimi funkcijami ali popolnoma prenovimo informacijski sistem, presega okvir tega dela.

Pri uvajanju in izboljševanju informacijske podpore sta ključnega pomena dokumentiranje obstoječega poslovnega procesa ter analiza poslovnih procesov. Na tak način lahko tisti, ki so za proces zadolženi, preverijo, ali je proces dober in kje bi se ga dalo izboljšati, hkrati pa lahko »hišni« informatiki bolje razumejo, katera orodja za podporo poslovanja so v podjetju nujno potrebna. V podjetjih največkrat pride do razkoraka ravno med informatiki in dejanskimi uporabniki orodij. Zato je nujno sodelovanje med njimi, da bi oboji dojemali na eni strani dejanske potrebe, na drugi strani pa razumeli možnosti informacijske podpore in delovanje orodij.

Informacijski sistemi in orodja vnašajo v poslovanje poleg že navedenih prednosti tudi preglednost. V sistemih so zabeležene informacije, ki so dostopne širšem krogu zaposlencev v

podjetju. Vsi ti bi si lahko s pomočjo pomembnih informacij bistveno izboljšali kakovost in učinkovitost svojega dela. Zato se določeni posamezniki oziroma skupine znotraj podjetja uvajanju informacijske podpore toliko bolj upirajo, ker izgubljajo svojo moč, ki so jo gradili s posedovanjem (in skrivanjem) informacij.

8. PRIDOBIVANJE USTREZNIH INFORMACIJ ZA TRŽENJE TELEKOMUNIKACIJSKE OPREME

8.1 Viri informacij za trženje telekomunikacijske opreme

Kakovost trženjskih načrtov lahko bistveno izboljšamo s tem, da povečamo kakovost informacij, ki jih upoštevamo pri izdelavi trženjskega načrta. Večjo kakovost informacij pa dobimo s selekcijo informacij. Zavedati se moramo, katere informacije so potrebne in katere ne. Dodatno k večji kakovosti informacij pripomorejo ustrezni trženjski informacijski sistemi.

Glavni viri informacij pri izdelavi trženjskih načrtov za telekomunikacijsko opremo so:

- prodajalci;
- poslovni partnerji;
- analitske združbe in analitska poročila;
- konferenčni in sejemski dogodki;
- različni organi in standardizacijska združenja;
- spletne strani tekmecev;
- spletni (strokovni) mediji.

Klasične trženjske raziskave niso primerne za zbiranje informacij za trženje telekomunikacijske opreme. Predvsem zato, ker je težko zbrati uporabne informacije; težko je priti do ustreznih oseb pri kupcih, ki bi podali iskrene in koristne odgovore. Velikokrat odgovorov tudi sami kupci dejansko nimajo, ker gre za dolgotrajne in zapletene nakupne procese. Vlogo »trženjskih raziskav« opravljajo sami prodajalci, ki naj bi s pogovori z odločevalci pri kupcih prišli do potrebnih informacij, kakšne so želje in potrebe kupcev. Na trgih oziroma pri možnih (bodočih) kupcih pa si podjetje lahko pomaga z analitskimi poročili; informacijami, ki jih posredujejo poslovni partnerji; in objavami v medijih.

Prodajalci so odličen vir informacij, saj so v neposrednem stiku s kupcem. Zelo dobro poznajo kupce in tudi vedo, kdo so odločevalci pri kupcu. Vedo, s kakšnimi problemi se

srečujejo kupci in zato vedo, kolikšna naj bo dodana vrednost izdelka, da bo »reševala« kupčeve težave oziroma zadovoljevala potrebe. Če v podjetju vedo, kaj najbolj žuli njihove kupce, lahko informacije obrnejo sebi v prid in iz njih potegnejo ekonomske koristi. Tovrstne informacije so v pomoč pri samem trženju. Poleg tega prodajalci pogosto vedo, kaj kupci pravijo o tekmeceh in njihovih izdelkih.

Odličen vir informacij so tudi poslovni partnerji. V primeru proizvajalca telekomunikacijske opreme so to predvsem proizvajalci čipov in ostalih komponent ter poslovni partnerji, s katerimi se podjetje dopolnjuje v portfelju in skupaj nastopa na trgu. Poslovna partnerska razmerja podjetja na telekomunikacijskem trgu razvijajo predvsem zaradi velike dinamike trga in pa zaradi pomanjkanja lastnih prvin. Poslovni partnerji tudi spremljajo trende, svoje tekmece, tekmece proizvajalcev telekomunikacijske opreme, regulativo in imajo lahko zelo dober pregled nad globalnimi trgi. Konkreten primer zelo koristnih informacij, ki jih lahko telekomunikacijsko podjetje pridobi od poslovnih partnerjev, od katerih, npr., kupuje čipe, so informacije o povpraševanju in odjemu čipov za posamezno dostopovno tehnologijo. Pogled poslovnih partnerjev na trende se zrcali tudi v načrtovanem portfelju izdelkov (*angl. roadmap*). Vrednost informacij, ki jih dobivamo od poslovnih partnerjev, je tudi v tem, da se le-ti (praviloma) ne obremenjujejo s tem, kaj želimo v podjetju slišati.

Različna analitska poročila o trgih in ocene izdelkov, ki jih objavljajo analitske združbe, so lahko zelo koristna. Kljub temu se v podjetju ne smejo slepo zanašati na ta poročila. V nalogi je naveden tudi primer, kako različne so lahko ocene trgov za enako časovno obdobje pri različnih analitskih poročilih (poglavje 9.2.1.3). Do napak prihaja zaradi uporabe napačnih metodologij, neizkušenosti analitikov, težavnosti ocenjevanja novih trendov in tudi zato, ker želijo analitiki kdaj »ugoditi« naročniku.

Vrednost sejmskih in konferenčnih dogodkov je v tem, da lahko tam dobimo res dober pregled nad panogo: na katerih trgih je zanimanje za posamezne izdelke, kakšni so trendi na trgu, kam se usmerjajo proizvajalci telekomunikacijske opreme, kam ponudniki storitev ipd. Na tovrstnih prireditvah se zberejo na enem mestu različni predstavniki iz panoge. Zato je to odlična priložnost za izmenjavo mnenj in informacij, tako formalnih kot neformalnih. Konference pogosto organizirajo različni organi oziroma standardizacijska združenja (združbe). Primera takih organov na področju širokopasovnega dostopa sta *FTTH Council* in *BBWF* (*angl. Broadband World Forum*).

Vsi omenjeni viri informacij služijo ne samo odločanju glede trženjskih načrtov in strategije trženja poslovnih učinkov, temveč tudi pri odločanju glede portfelja poslovnih učinkov. Do določenih informacij pa vseeno ne moremo priti. Informacije so lahko predrage, kar pomeni da bi nas njihovo pridobivanje stalo več, kot bi bile ekonomske koristi, ki bi jih pridobili. Nekaterih informacij pa ne moremo pridobiti, ker jih enostavno ni, ne obstajajo.

8.2 Količina in vrsta informacij za izdelavo trženjskih načrtov telekomunikacijske opreme

Če imamo na voljo veliko informacij, se praviloma lažje odločamo. Zato se podjetja trudijo, da pri sprejemanju pomembnih in strateških odločitev pridobijo čim več informacij. Vedeti pa moramo, kje je tista meja, ko pridobivanje dodatnih informacij ne pripomore več h kakovostnejšim odločitvam, temveč pomeni le odlašanje pri sprejemanju odločitve. Pojav imenujemo »ohromelost z analizo« in se pojavi v podjetjih, ki se izogibajo sprejemu (zahtevnih) odločitev o prihodnosti in ne prestando iščejo več informacij o sedanjosti.

Zato se morajo tržniki v podjetju zelo dobro zavedati, katere so tiste informacije, ki pripomorejo k boljšim odločitvam o strategiji trženja in pri izdelavi trženjskih načrtov in katere informacije ustvarjajo informacijsko prenasičenost.

Kot primer naj navedem podatke o številu in rabi osebnih računalnikov v državi. Še nedavno je ta podatek pomenil informacijo iz katere se je dalo sklepati, da se bo v državah, z večjim številom oziroma z večjo rastjo števila osebnih računalnikov hitreje povečeval tudi trg za ADSL2+ širokopasovni dostop. Danes so tovrstni podatki sicer lahko statistično zanimivi za obdelavo, vendar (skoraj) povsem nepomembni za trženje širokopasovnih tehnologij. Osebni računalnik ni več redka dobrina. Število osebnih računalnikov je doseglo tisti kritični obseg, ko tovrstni podatki ne izboljšujejo trženjskih odločitev, temveč prinašajo le nepotrebno informacijsko prenasičenost, ki škoduje pri odločanju.

Podobnih primerov, ko so podatki na prvi pogled zanimivi, vendar dejansko ne pripomorejo h kakovosti odločanja, je še veliko in jih tukaj ne bom vseh naštevala.

Naj omenim še tiste podatke, ki so pomembni in dejansko pomenijo informacijo. Če govorimo na splošno o nacionalnih trgih in ne o točno določenih kupcih, so pomembni podatki za trženje telekomunikacijske opreme:

- kakšno je trenutno stanje na posameznem (območnem) trgu (konkretno število širokopasovnih priključkov, tip širokopasovnega dostopa ipd.);
- koliko bo na posameznem trgu naložb v širokopasovna omrežja v naslednjih petih letih in kdo bodo vlagatelji;
- kakšne izdelke bodo imeli v prihodnjem letu ali dveh naši tekmeci;
- katera tehnologija bo prevladovala v svetovnem merilu (pomembno zaradi cen čipov ipd.);
- kakšen je (bo) poslovni model na izbranem trgu, kdo so naši tekmeci na tem trgu ipd.

Informacij o poslovnih modelih oziroma trendih, pred pojavom odprtega dostopa, podrobneje opisanega v poglavju 3.3.3, nismo upoštevali. Glavni razlog je bil ta, da niso imele pomena oziroma vrednosti. Lastnik infrastrukture, aktivne opreme in ponudnik storitev je bil isti – državni telekomunikacijski operater. Zato so se trženjski načrti v primeru državnega telekomunikacijskega operaterja in v primeru alternativnega operaterja razlikovali le malenkostno. Danes so razlike v trženju pa tudi v izdelkih večje.

8.3 Dostopnost informacij

Za uspešno trženje izdelka je izredno pomembno zagotoviti, da se informacije širijo in so dostopne v podjetju vsem, ki jih potrebujejo za uspešno in kakovostno opravljanje svojega dela. Posamezniki, ki informacije skrivajo z namenom, da bi s tem pridobili na moči, škodujejo podjetju. Informacije, ki so le v glavah posameznikov, so za podjetje malo ali pa skoraj nič vredne, če niso dostopne (ostalim) zaposlencem.

Poleg dostopnosti informacij znotraj podjetja je težava tudi v tem, da so informacije razpršene: nahajajo se v različnih orodjih, zapisnikih sestankov ipd. Še pogosteje se nahajajo kar v poštnih predalih, pomnilnikih ter glavah posameznih zaposlencev. Nekatere informacije so celo razpoložljive (samo) v papirni obliki, a se jih posamezniki, ki bi jim lahko koristile, ne zavedajo.

Zato mora podjetje nujno poskrbeti za tako informacijsko podporo, da bodo informacije lahko dostopne, sprotne (ažurne) in pa celovite (vse, ali pa čim več informacij, ki jih potrebujemo). Pri tem naj opozorim, da sam informacijski sistem, v tem primeru TIS, za doseganje vsega

tega ne zadostuje. Je osnovni, ne pa tudi zadosten pogoj za dobro informacijsko podporo. Ravnateljstvo podjetja mora poskrbeti in spodbujati vse zaposlence, da informacije redno vnašajo v TIS in jih ohranjajo aktualne.

TIS naj pri podpori trženjskim odločitvam omogoča tako analiziranje kot samo pridobivanje informacij. Statistične informacije o prodaji, strankah, demografiji ipd. in izpeljana analitska poročila bodo (verjetno) v bližnji prihodnosti nadgrajena s takimi TIS-i, ki bodo informacije pretvarjale v nove poslovne programe in načrte.

Na koncu bi opozorila le še na to, da se morajo ravnatelji v podjetju, ne glede na nujnost in upravičenost TIS-a, zavedati, da so informacijska orodja in sistemi le v (veliko) pomoč pri odločanju, izdelavi trženjskih načrtov in strategij pri delu s kupci, ne morejo pa nadomestiti same trženjske strategije in njenega logičnega upoštevanja.

9. IZDELAVA TRŽENJSKEGA NAČRTA ZA TELEKOMUNIKACIJSKI IZDELEK SI3000 LUMIA PO METODI SOSTAC

9.1 Predstavitev izdelka SI3000 Lumia

Telekomunikacijski izdelek SI3000 Lumia je eden od izdelkov nove generacije visoko zmogljivih dostopovnih vozlišč. Z njimi operaterji gradijo omrežja, v katerih uporabniki dostopajo do telekomunikacijskih storitev prek optičnega (FTTH¹⁰) ali kombiniranega (FTTx¹¹) omrežnega dostopa.



Slika 9: SI3000 Lumia

SI3000 Lumia, prikazuje jo Slika 9, je sestavljena iz ohišja, vtičnih plošč in vodila za kable. Ohišja so različno velika; SI3000 Lumia podpira 20-, 18-, 10- in 6-režno ohišje. Vtične plošče se razlikujejo glede na tehnologijo (optika, VDSL2), glede na število priključkov (npr.

¹⁰ FTTH (angl. Fiber to the Home) je kratica, ki označuje optični dostop vse do končnega uporabnika.

¹¹ FTTx (Fiber to the x) je kratica, ki označuje optični dostop oziroma optično vlakno do točke x, od tam naprej se nadaljuje povezljivost uporabnika prek drugega medija. Glavne različice FTTx arhitekture so: optika do doma ali FTTH, optika do zadnjega razcepnika ali FTTC (angl. Curb) in optiko do zgradbe ali FTTB (angl. Building).

optična plošča z 12 ali 24 priključki) ter na funkcijo (centralna plošča – ethernet stikalo, ali pa periferne plošče – VDSL2, optične).

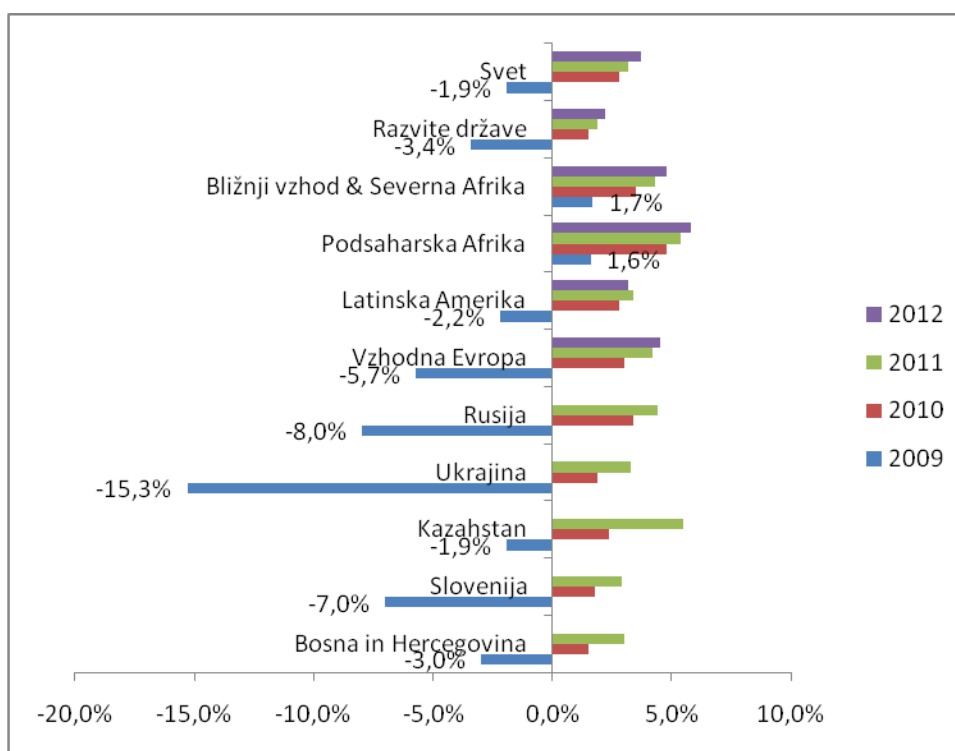
9.2 Trženjski načrt izdelka SI3000 Lumia po metodi SOSTAC

9.2.1. Analiza stanja

9.2.1.1. Trgi v letu 2009

Po tem, ko sem v poglavju 4.4 predstavila posamezne etape in vsebino trženjskega načrta, bom v naslednjih poglavjih predstavila posamezne prvine trženjskega načrta.

V prvih devetih mesecih leta 2009 so telekomunikacijski operaterji zaradi previdnosti zniževali stroške vlaganj. Globalno so se stroški zmanjšali za 6,4 %. Za leto 2011 se pričakujejo nove naložbe v telekomunikacijah. Več bodo vlagali državni telekomunikacijski operaterji in veliki alternativni operaterji. Upad vlaganj se pričakuje za naložbe v povsem nova telekomunikacijska omrežja (angl. *greenfield*).



Slika 10: Gibanje realnega BDP-ja (2009-2012) v % (vir: Business Monitor 2010, [45], Infonetics Research 2009 [47])

V letu 2009 se je gospodarska rast v večini držav upočasnila. Kosmati domači proizvod – BDP (slika 10) je na večini Iskratelovih trgov upadel. Za leto 2010 analitiki napovedujejo počasen izhod iz gospodarske krize, vendar večjih naložb v tem letu še ne pričakujejo. Nov

naložbeni cikel je napovedan za leto 2011. V večini držav so tako začeti kakor napovedani projekti gradnje telekomunikacijskih omrežij v zaostanku. To so predvsem projekti občin in alternativnih telekomunikacijskih operaterjev. Posledično se je povečala zadržanost med možnimi graditelji omrežij in naložbeniki.

Prav tako trenutne razmere na področju regulative niso najbolj naklonjene večjim vlaganjem.

Tržne usmeritve kažejo, da se dogajajo premiki v smeri odprtega dostopa (več v poglavju 3.3.3). To dejstvo še dodatno zavira naložbe državnih operaterjev v izgradnjo novih in spodbuja posodobitev obstoječih telekomunikacijskih omrežij. Kljub temu analitiki pričakujejo, da naj bi se zaradi več razpoložljivega denarja in zaradi doseganja tekmovalnosti na trgih državni telekomunikacijski operaterji kljub temu odločili za večje projekte. Po pričakovanjih bodo v prvi etapi začeti projekti za gradnjo omrežij FTTx+VDSL2 (optika do neke točke – npr. zgradbe in od tam naprej uporaba obstoječe bakrene naročniške povezave). Odločitev operaterjev za hibridna omrežja temelji predvsem na manjših naložbah in hitrejšem ROI-ju, omrežja pa še vedno zagotavljajo dovolj visoke hitrosti za visoko zmogljiv uporabniški dostop.

9.2.1.2. Iskratel na trgih v letu 2009

Na poslovne izide podjetja Iskratel v letu 2009 je imela velik vpliv kriza v gospodarstvu in posledično zmanjšanje naložb v telekomunikacijsko opremo. Preglednica 5 prikazuje število prodanih priključkov v letu 2009. Pod SI3000 xDSL so upoštevani priključki ADSL2+ in VDSL2, pod SI3000 FTTx pa so šteti optični priključki. Vsi prodani priključki pripadajo izdelku SI3000 MSAN. SI3000 MSAN je večstoritveno širokopasovno vozlišče, namenjeno gradnji optičnih (FTTH) in hibridnih (FTTx) dostopovnih omrežij ter izkoristku obstoječih bakrenih naročniških povezav z DSL-tehnologijami. Izdelek SI3000 Lumia je naslednik izdelka SI3000 MSAN.

Preglednica 5: Število prodanih priključkov po trgih (vir: Iskratel, [58])

	SI3000 xDSL	SI3000 FTTx
Rusija	120.496	576
Ukrajina	297.264	2.820
Ostale države SND	32.396	24
Slovenija	232.118	46.980
Balkan	13.412	228
Srednja Evropa	141.468	240

Bližnji Vzhod	384	0
Ostalo	2.328	0
Skupaj	839.866	50.868

Iz Preglednica 5 je razvidno, da je bilo prodanih bistveno več xDSL-priključkov, kar potrjuje trende na trgu. Z izjemo nekaterih držav, kot je na primer Slovenija, se gradnja optičnih omrežij v večjem obsegu v svetovnem merilu še ni začela.

Slovenija je bila s 75.000 optičnimi priključki oktobra 2010 po številu optičnih uporabniških priključkov na prebivalca na visokem četrtem mestu med evropskimi državami – dosegala je 11,19 odstotno pokritost z optiko (FTTH Council, [63]). Tudi v svetovnem merilu se uvršča med prvih deset držav. Velik delež optičnih priključkov v Sloveniji je izvedenih z izdelkom SI3000 MSAN, kar uvršča podjetje Iskratel po številu prodanih optičnih priključkov v sam vrh med proizvajalci telekomunikacijske opreme.

9.2.1.3. Tehnološki trendi

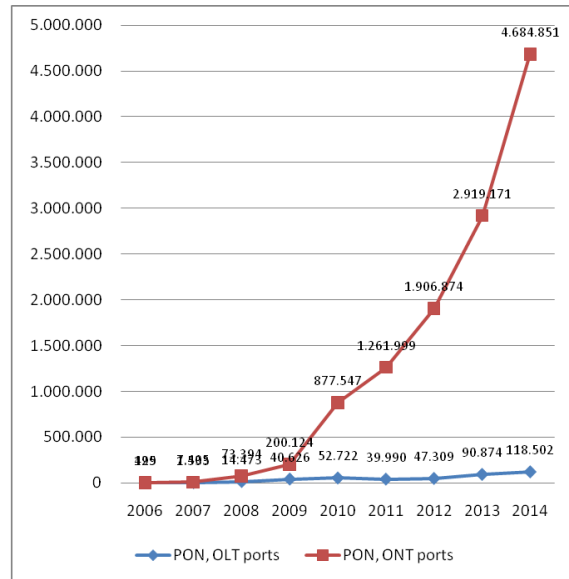
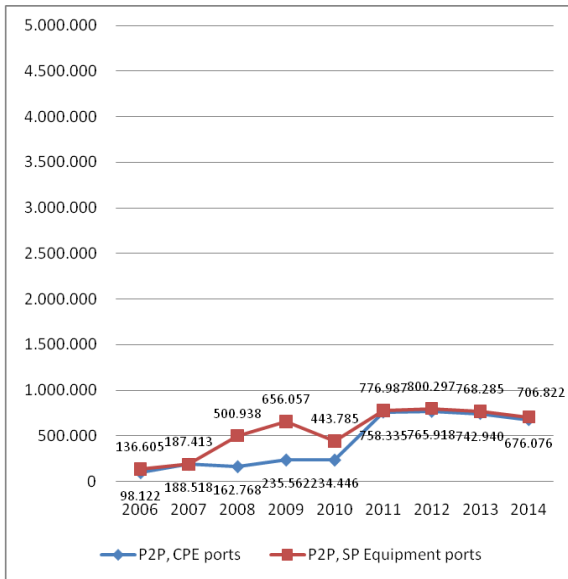
Glavne značilnosti visokotehnoloških trgov, kot so dinamično tekmovalno okolje, tržna negotovost na straneh kupcev in dobaviteljev in tehnološka negotovost, se odražajo tudi na telekomunikacijskem trgu.

Poleg že omenjenih upočasnenih naložb v optična omrežja, gradnje hibridnih omrežij FTTx in uvajanje odprtega dostopa se na trgu pojavljajo tudi dvomi, katera optična tehnologija je najbolj ustrezna in s tem najbolj varna naložba za prihodnost. Med vsemi izstopata dve tehnologiji:

- FTTH P2P – optični dostop točka–točka (angl. *point-to-point*);
- FTTH GPON – dostop točka–več točk (angl. *point-to-multipoint*).

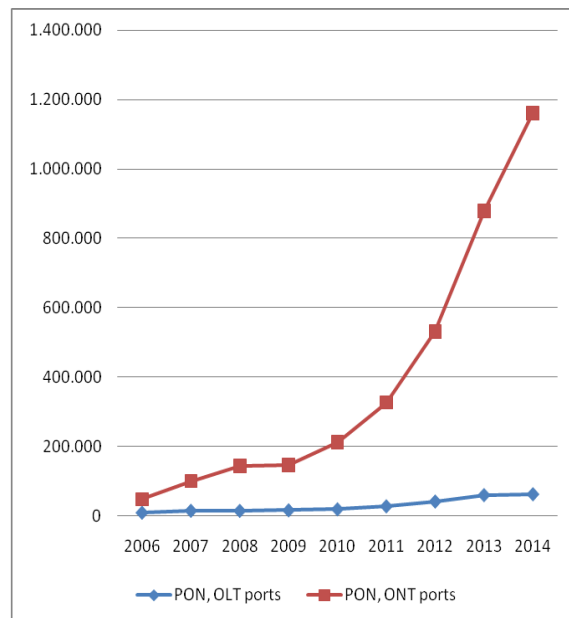
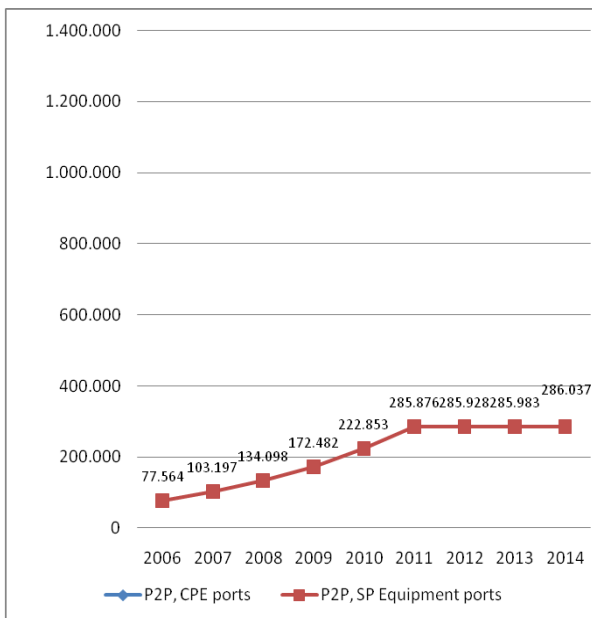
Do leta 2009 je na področju EMEA z 81 % tržnim deležem prevladovala tehnologija FTTH P2P, pri čemer so največ vlagali v izgradnjo optičnih omrežij alternativni operaterji (IDATE, [48]).

Tudi po podatkih ameriške analitske hiše Infonetics Research je do vključno leta 2009 prevladovala FTTH P2P optična tehnologija. V prihodnosti napovedujejo rast trga v prid FTTH GPON tehnologije. Slika 11 prikazuje napovedi analitske hiše Infonetics Research.



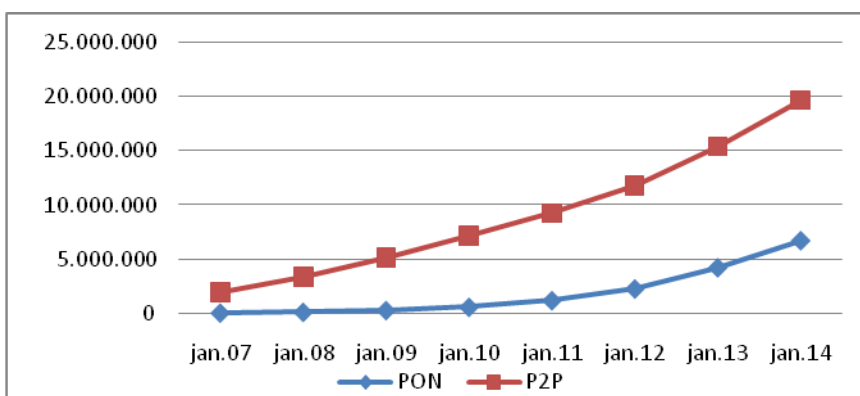
Slika 11: Število novih izvedenih in napovedanih FTTH P2P priključkov (levo) in FTTH GPON priključkov (desno) v EMEA regiji (2006-2014) (vir: Infonetics Research, [47]).

Tudi britanska analitska hiša Ovum napoveduje prednost tehnologiji FTTH GPON. Slika 12 prikazuje napoved rasti optičnih priključkov (FTTH P2P in GPON) na evropskih trgih do leta 2014.



Slika 12: Število novih izvedenih in napovedanih FTTH P2P priključkov (levo) in FTTH GPON priključkov (desno) v Evropi (2006-2014) (vir: Ovum, [49]).

Ameriška analitska hiša Heavy Reading nasprotno napoveduje, da bodo v prihodnosti prevladovale naložbe v tehnologijo FTTH P2P (Slika 13). Analiza napoveduje za leto 2014 tudi bistveno večje število optičnih priključkov v primerjavi z analizo analitske hiše Ovum.



Slika 13: Število novih izvedenih in napovedanih FTTH P2P priključkov in FTTH GPON priključkov v Evropi (2007-2014) (vir: Heavy Reading, [46])

Omenjeni optični tehnologiji se razlikujeta predvsem v višini začetne naložbe, prenosni hitrosti za končnega uporabnika, možnosti za poznejšo nadgradnjo z višjimi prenosnimi hitrostmi (posledično bolj varna naložba), varnosti tehnologije z vidika možnosti zlorab, možnosti uporabe za odprti dostop in primernosti uporabe za različne tipe naselij (npr. gosto naseljena mesta). Vsaka ima svoje prednosti in slabosti. Zato se trg še vedno ni poenotil glede ocene, katera bo tehnologija prihodnosti.

9.2.1.4. Tekmeci in njihovi izdelki

Tekmecev na področju razvoja telekomunikacijske opreme je veliko. Še posebej v zadnjih desetih letih se je pojavilo veliko azijskih tekmecev, ki prodajajo praviloma po zelo nizkih cenah (razlikovanje po ceni). Evropska in druga »zahodna« podjetja se glede cene z njimi zelo težko primerjajo ali pa se celo ne morejo. Še zlasti s kitajskimi podjetji, kot je na primer Huawei. Kitajska država tako podjetju pri strateškem vstopanju na nove trge, predvsem zahodne, pomaga s podporami in dolgoročnimi posojili.

Navedla bom le nekaj glavnih tekmecev podjetja Iskratel in njihovih izdelkov, ki so primerljivi z izdelkom SI3000 Lumia.

Alcatel–Lucent je francoski proizvajalec telekomunikacijske opreme, ki zaposluje 77.000 zaposlencev. V letu 2009 je Alcatel–Lucent posloval z letnimi prihodki 15,2 milijarde evrov (Alcatel-Lucent, [64]). 2,4 milijarde evrov letno vlagajo v razvojne aktivnosti. Na trgu

izdelkov širokopasovnega dostopa so imeli leta 2009 39% tržni delež na področju izdelkov DSL-tehnologijah in 30% tržni delež na področju izdelkov GPON tehnologije. Obenem je to tudi najvišji tržni delež med vsemi proizvajalci telekomunikacijske opreme na področju širokopasovnega dostopa. Izdelki, ki so primerljivi s SI3000 Lumio, so: 7330 ISAM FTTN, 7330 ISAM Remote Aggregator in 7342 ISAM FTTU.

Huawei je kitajski proizvajalec telekomunikacijske opreme, ki zaposluje več kot 61.500 zaposlencev. 43% vseh zaposlencev dela v razvojnem oddelku. V letu 2009 naj bi Huawei posloval z letnimi prihodki 149 milijard dolarjev (Huawei, [65]). Prikazan znesek je pretiran; dejanske prihodke podjetja ocenjujejo na približno 23 milijard dolarjev. Imajo podobno visok tržni delež kot Alcatel–Lucent na področju širokopasovnega dostopa. Izdelka, primerljiva s SI3000 Lumio sta, MA5600 in MA5600T.

ECI Telekom je izraelsko podjetje z več kot 2.500 zaposlenci. Poslujejo z letnimi prihodki 600 milijonov dolarjev (ECI, [66]). Njihov tržni delež je bistveno manjši kot pri podjetjih omenjenima zgoraj, vendar večji od tržnega deleža podjetja Iskratel. Izdelek, primerljiv s SI3000 Lumio, je Hi–FOCUS 5.

KeyMile je avstrijsko podjetje s 431 zaposlenci (KeyMile, [67]). Poslovnih izidov ne objavljajo, ker je podjetje v zasebni lasti. Njihovi prihodki so ocenjeni na nekaj več kot 100 milijonov evrov v nekaj zadnjih letih (Current Analysis, [50]). KeyMile obvladuje, za razliko od podjetij omenjenih do sedaj, bistveno manjši portfelj – osredotočeni so predvsem na širokopasovni dostop. Družina izdelkov MileGate je primerljiva s SI3000 Lumio.

Glavne (tehnične) razlikovalne lastnosti izdelka SI3000 Lumia glede na primerljive izdelke tekmecev so:

- arhitektura ISA (angl. *Intelligent Service Access* – inteligen ten dostop do storitev), ki predstavlja alternativo trenutno predstavljenim pristopom h gradnji omrežja, saj omogoča učinkovito izvedbo novih poslovnih komunikacijskih modelov (npr. odprti dostop) in pa vpeljavo inovativnih telekomunikacijskih storitev;
- največja gostota priključkov na kubični meter, kar je še posebej pride do izraza pri prostorsko občutljivih rešitvah, kot so npr. hibridne FTTC arhitekture. V primeru uporabe SI3000 Lumie je možno priključiti več uporabnikov na dostopovno vozlišče, s čimer si telekomunikacijski operater poveča prihodke;

- zaradi drugačne arhitekture strojne opreme je možna preprosta funkcijska nadgradnja izdelka (le s spremembo programske opreme). Podjetje tako lahko funkcijsko prilagodi izdelek posebnim potrebam kupcev;
- možnost kombiniranja različnih tipov dostopa na enaki platformi (znotraj enega ohišja).

9.2.2. Cilji

Skladno s cilji podjetja Iskratel je glavni cilj, ki ga želimo doseči z izdelkom SI3000 Lumia, obdržati obstoječe kupce in povečati tržni delež pri obstoječih kupcih. Pri povečanju tržnega deleža je mišljen tržni delež, ki ga je podjetje Iskratel že osvojilo z izdelkom SI3000 MSAN. Glede na zgoraj nakazane trende, je cilj povečati tržni delež v prvem letu za 5 % (v povprečju pri posameznem kupcu) ter v naslednjem še za dodatnih 5 % .

Ker so stroški za pridobitev novega kupca petkrat višji, kot so stroški za zadovoljevanje potreb obstoječega, je toliko bolj pomembno, da se pri trženju od pridobivanja novih kupcev usmerimo bolj na vzdrževanje in gradnjo razmerij z obstoječimi dobičkonosnimi kupci (Kotler in dr. ,2005; 13, [14]).

Kljub temu je drugi cilj, ki ga v podjetju Iskratel želimo doseči z izdelkom SI3000 Lumia, pridobivanje novih evropskih trgov in kupcev. Za odločitev o tem, na katerih od zahodno- in vzhodno-evropskih trgov bo podjetje Iskratel povečalo prodajne in druge trženjske aktivnosti, je bilo izdelano posebno analitsko poročilo. Glavna tri sodila pri izbiri novih trgov so bila:

- ali v državi prevladuje FTTH P2P dostop;
- ali infrastrukturno optično omrežje še ni zgrajeno (nizka pokritost) oziroma je še v začetni stopnji gradnje;
- ali so v državi predvidene naložbe v izgradnjo optičnega omrežja v letošnjem ali naslednjem letu.

Na osnovi omenjenih sodil se je podjetje odločilo za pospešeno prodajo v štirih evropskih državah: Nemčiji, Nizozemski, Švici in Češki. Cilj v naslednjih dveh letih, je pridobiti vsaj tri kupce na vsakem od izbranih trgov.

Vsi omenjeni cilji so tudi natančno količinsko opredeljeni, vendar posameznih vrednosti v nalogi ne navajam posebej zaradi varovanja poslovne skrivnosti.

Tretji cilj, ki si ga je podjetje zastavilo za izdelek SI3000 Lumia, je točno določena višina prihodka od prodaje izdelka v naslednjih dveh letih.

Poleg zgoraj opisanih trženjskih ciljev je potrebno v trženjskem načrtu opredeliti tudi cilje komuniciranja. Cilji komuniciranja za izdelek SI3000 Lumia so:

- trženje s pomočjo Splet 2.0 orodij (redne objave na Twitter-ju, objave različnih posnetkov na YouTube-u);
- udeležba na konferencah, kjer bo podjetje Iskratel imelo aktivno vlogo tudi kot predavatelj (vsaj tri konference na leto);
- organizacija spletnih seminarjev (vsaj dva na leto);
- potujoča predstavitev¹² izdelkov ti. *road-show* (vsaj ena na leto);
- ureditev spletne strani z vsemi potrebnimi informacijami za kupce.

9.2.3. Strategija in taktika

Podjetja na medpodjetniškem trgu lažje spremljajo in obvladujejo razmerja s strankami kot na potrošniških trgih, ker imajo razmeroma majhno število kupcev. Med dobaviteljem in kupci se po navadi razvijejo trdna razmerja. In prav na teh razmerjih velikokrat sloni uspešna prodaja poslovnih učinkov. Neposredna (osebna) prodaja zato še vedno prednjači na medpodjetniškem trgu pred ostalimi oblikami prodaje (Baumgarth, Schmidt, 2010, [2]). Kljub posredni prodaji s pomočjo partnerjev podjetje Iskratel dosega boljše poslovne izide na tistih trgih in pri tistih kupcih, kjer so prodajalci v neposrednem stiku s kupci.

Eden od glavnih razlogov za večjo uspešnost neposredne prodaje je ta, da telekomunikacijska oprema spada med zahtevne visokotehnološke izdelke. Ena od značilnosti visokotehnoloških izdelkov je, da kupci pogosto odlašajo z vpeljavo novih izdelkov, zahtevajo velike količine informacij, izobraževanja o novih izdelkih ter stalno pozornost tudi po že opravljenih

¹² Gre za predstavitev izdelkov, ki so razstavljeni v ta namen posebno opremljenem vozilu (npr. tovornjaku). Skupina zaposlencev jih po vnaprej določenem urniku predstavlja v posameznih mestih.

nakupih. Z neposredno prodajo dobavitelj kupcem ustvarja večji občutek varnosti. Ob sami prodaji izdelkov dobro usposobljeni prodajalci kupcem tudi svetujejo in jim pomagajo z iskanjem najustrežnejših tehničnih in poslovnih rešitev.

Zato je strategija podjetja, da v naslednjih treh letih odpre svoja predstavništva še v nekaterih evropskih državah. V državah, kjer predstavništev (še) ni, pa poteka prodaja s pomočjo partnerjev. Za partnersko prodajo je potrebno urediti informacijske sisteme in zmožnost neposrednega pridobivanja informacij (kot na primer uporabniška dokumentacija in ceniki) prek spleta.

9.2.4. Aktivnosti

Poenostavljen načrt aktivnosti, ki je del trženjskega načrta izdelka SI3000 Lumia za obdobje enega leta, prikazuje Preglednica 6. Za izvajanje posameznih aktivnosti so odgovorni posamezni izvajalci (zaposlenci) z opredeljenimi vložki oziroma stroški in določenimi roki, ki v preglednici niso navedeni.

Preglednica 6: Načrt vsebine, sestavin in aktivnosti, za uresničitev trženjskega načrta z roki

Redno objavljanje na Twitter-ju
Izdelava papirja, ki opisuje funkcijo izdelka
Ureditev spletne strani za SI3000 Lumia
Izdelava predstavitev produkta (.ppt)
Izdelava brošure SI3000 Lumia
Izdelava brošure za odprti dostop
Izdelava mape z vložnimi listi
Objava začetka trženja izdelka – SI3000 Lumia
Priprava PR ¹³ – vabilo na konferenco (predavanje) – FTTH Council
Pošiljanje vabil strankam za obisk oziroma srečanje na konferenci
Izvedba predavanja na konferenci – FTTH Council
Predstavitve izdelka na konferenci (sejmu) – FTTH Council
Izvedba sestanka za pregled stanja – poročilo
Izdelava WP ¹⁴ – ISA arhitektura
Predstavitve novega izdelka pri vseh ključnih kupcih
Priprava analitskega poročila skupaj z analitikom (predlog <i>Current Analysis</i>)

¹³ PR (angl. press release) – sporočilo za javnost

¹⁴ WP (angl. white paper) – bela knjiga. Papir, ki pojmovno predstavi izdelek.

Priprava papirja, ki opisuje tipično rabo izdelka
Izdelava predstavitve glavnih tekmovalnih prednosti izdelka
Izvedba predavanja na konferenci
Izvedba potujoče predstavitve izdelka – Nemčija
Izvedba sestanka za pregled stanja – poročilo
Izvedba spletnega seminarja – tema: odprta omrežja
Priprava PR – objava o prvih uspešnih testnih preizkusih pri kupcih
Izvedba sestanka za pregled stanja – poročilo
Priprava za BBWF
Priprava članek za revijo (Rusija) – tema: FTTC
Priprava gradiva za prijavo na slovenski forum inovacij
Priprava gradiva za prijavo nagrade – Info Vision Awards
Pošiljanje vabil strankam za obisk oziroma srečanje na konferenci
Izdelava PR – vabilo na konferenco (predavanje) – BBWF
Izvedba predavanja na konferenci – BBWF
Izdelava poslovnega modela FTTC za TK operaterje
Izdelava WP – Strategija razvoja FTTC rešitve
Izvedba sestanka za pregled stanja – poročilo
Priprava za FFTH Council
Prijava za nagrado FTTH Council
Pripravljen članek – za objavo v strokovni reviji

Na koncu tega poglavja, bi rada še poudarila, da so trženjski načrti v določenih delih veliko bolj konkretni, kot sem ga sama naredila v tej nalogi. Pomanjkljivost oziroma nepopolnost tu predstavljenega trženjskega načrta izhaja iz občutljive narave podatkov in informacij, ki so poslovna skrivnost podjetja Iskratel in so zato neprimerni za javno obdelavo in uporabo.

10. SKLEPNE UGOTOVITVE

Razprava in dejstva, navedena v delu, poskušajo vzpostaviti zavedanje da je pridobivanje ustreznih informacij ključnega pomena za trženje.

Ustrezne informacije so še posebej pomembne za tržno okolje, v katerem tržimo visokotehnoške izdelke, kot je telekomunikacijska oprema, za katerih prodajo je značilna večja negotovost in nepredvidljivost ter posledično večje tveganje.

Načela trženja se s pojavom interneta, e-trženja in Spleta 2.0 niso spremenila. Tega pa ne moremo trditi za trženjska orodja, pričakovanja glede doseganja ciljev in izvajanje trženja, saj zanje veljajo povsem spremenjena pravila. Pomemben dejavnik e-trženja, morda celo najpomembnejši, je količina informacij, ki je na voljo kupcem, preden se odločijo za nakup. Prav informacije in njihova dostopnost so bistveno spremenile trženjski in prodajni proces ter povzročile prenos moči od podjetja (prodajalca) h kupcu.

Vendar pa niso le kupci tisti, ki imajo na voljo več informacij. Tudi podjetja s pomočjo spleta lažje dostopajo do informacij o tekmecih in trendih na trgih. Kljub podatkovni oziroma informacijski prenasičenosti se tržniki pogosto pritožujejo nad pomanjkanjem pravih informacij. Večina tržnikov ne potrebuje več informacij temveč boljše informacije. Kakovost trženjskih načrtov lahko bistveno izboljšamo s tem, da izboljšamo kakovost informacij, ki jih upoštevamo pri izdelavi načrta. Zato se morajo tržniki in ravnatelji v podjetju zelo dobro zavedati, katere so tiste informacije, ki pripomorejo pri odločanju o strategiji trženja in pri izdelavi trženjskih načrtov, in katere informacije ustvarjajo informacijsko prenasičenost ali pa enostavno pomenijo nepotrebno zapravljen denar, saj je njihova cena višja od ekonomskih koristi, ki jih prinesejo.

Večjo kakovosti informacij omogočajo tudi ustrezni TIS. Tržniki vplivajo na TIS tako, da določijo svoje potrebe po informacijah. Sistem pridobi želene informacije iz notranjih zapisov podatkov, delovanja sistema MI in trženjskih raziskav. Z namenom zagotovitve bolj uporabnih informacij del sistema poskrbi za analiziranje informacij. Na koncu TIS poskrbi še za pravočasno razpečavo informacij v ustrezni obliki tržnikom. Dobljene informacije pomagajo tržnikom in ravnateljem v podjetju pri trženjskem načrtovanju, izvajanju in nadzorovanju.

Predlagani trženjski informacijski sistem bi poleg pregledovanja trendov, kupcev, tekmecev, tržnega potenciala in ocene uspešnosti obstoječih izdelkov omogočal izdelave analitskih poročil, s pomočjo katerih bi olajšal odločitve o novih izdelkih, določanje ključnih kupcev, izdelavo in spremljanje uresničevanja trženjskih načrtov in vrsto drugih trženjskih nalog, kot je, na primer, trženjsko obveščanje. Sistem CRM kot del TIS-a nam pomaga pri prepoznavanju ključnih kupcev. Zato se lahko podjetje pri trženju svojih poslovnih učinkov usmeri na kakovostnejše trženje ključnim kupcem in s tem poveča tržni delež pri le-teh.

Ena od težav, na katero sem naletela pri pisanju magistrske naloge, je zelo neenotno poimenovanje in razumevanje TIS-a pri različnih avtorjih. Avtorji so zelo neenotni in uporabljajo zelo različne opredelitve za TIS, sistem MI in sisteme za podporo trženjskim odločitvam. Zanimivo je da so avtorji, ki opisujejo TIS, po večini strokovnjaki na področju trženja in ne na področju informacijskih sistemov.

Možno nadaljevanje naloge bi bilo predlagati arhitekturo in izvedbo TIS za telekomunikacijsko podjetje oziroma podjetje, ki deluje na medpodjetniškem trgu. Zanimivo bi bilo izvesti tudi raziskavo, katere oziroma kakšne TIS-e uporabljajo telekomunikacijska podjetja in kako se je izboljšava TIS-a odrazila na njihovem poslovanju. Tretja možnost za nadaljevanje naloge bi bila izdelava metode za ocenjevanje in vrednotenje vhodnih trženjskih informacij.

11. SEZNAM UPORABLJENIH VIROV

a) avtorska literatura

- [1] Adcock, D., *Marketing Strategies for Competitive Advantage*, West Sussex: John Wiley & Sons, 2000.
- [2] Baumgarth, C., Schmidt, M., »How strong is the business-to-business brand in the workforce? An empirically-tested model of 'internal brand equity' in a business-to-business setting«, *Industrial Marketing Management*, v tisku, 2010.
- [3] Bennett, R., *International Marketing: strategy, planning, market entry & implementation*, 2. izdaja, London: Kogan Page, 1998.
- [4] Claycomb, C., Germain, R., Dröge, C., »The Effect of Formal Strategic Marketing Planning on the Industrial Firm's Configuration, Structure, Exchange Patterns, and Performance«, *Industrial Marketing Management*, št. 29, str. 219-234, 2000.
- [5] Ferfolja, D., *Prilagajanje podjetij globalizaciji svetovnega gospodarstva s primerom podjetij elektroindustrije Slovenije*, doktorska disertacija, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, 2010.
- [6] Friedman, L. G., *Go-to-market Strategy: Advanced Techniques and Tools for Selling More Products, to More Customers, More Profitably*, Oxford: Butterworth-Heinemann, 2002.
- [7] Gates, B., *Poslovanje @ s hitrostjo misli*, Ljubljana: Obris, 1999.
- [8] Gardner, D. M., Johnson, F., Lee, M., Wilkinson, I., »A contingency approach to marketing high technology products«, *European Journal of Marketing*, št. 9-10, zv. 34, str. 1053, 2000.
- [9] Gounaris, S. P., Panigyrakis, G. G., Chatzipanagiotou, K. C., »Measuring the effectiveness of marketing information systems«, *Marketing Intelligence & Planning*, št. 6, zv. 25, str. 612-631, 2007.
- [10] Hooley, G. J., Sunders, J. A., Piercy, N. F., *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, 3. izdaja, Harlow: FT Prentice Hall, 2004.
- [11] Jarratt, D., Fayed, R., »The impact of market and organizational challenges on marketing strategy decision-making: a qualitative investigation of the business-to-business sector«, *Journal of Business Research*, št. 51, str. 61-72, 2001.

- [12] Karim, N. S. A., Hussein, R., »Manager's perception of information management and the role of information and knowledge managers: The Malaysian perspectives«, *International journal of Information Management*, št. 2, zv. 28, str. 114-127, 2008.
- [13] Kotler, P., *Management trženja*, 11. izdaja, Ljubljana: GV Založba, 2004.
- [14] Kotler, P., V. Wong, J. Saunders, G. Armstrong, *Principles of Marketing*, 4. evropska izdaja, Harlow: FT Prentice Hall, 2005.
- [15] Krisper, M., *Informacijski sistemi*, gradivo s predavanj, 2009.
- [16] Kyriakopoulos, K., Moorman, C., »Tradeoffs in marketing exploitation and exploration strategies: The overlooked role of market orientation«, *International Journal of Research in Marketing*, št. 21, str. 219-240, 2004.
- [17] Li, E. Y., McLeod, J. R., Rogers, J. C., »Marketing information systems in Fortune 500 companies: a longitudinal analysis of 1980, 1990, and 2000«, *Information & Management*, št. 38, str. 307-322, 2001.
- [18] Li, E. Y., »Marketing information systems in the top U.S. companies: A longitudinal analysis«, *Information & Management*, št. 28, str. 13-31, 1995.
- [19] Michel, D., Naudé, P., Salle, R., Valla, J.P., *Business-to-Business Marketing: strategies and implementation*, New York: Palgrave Macmillan, 2003.
- [20] Mihelčič, M., *Poslovne funkcije*, Ljubljana: Založba FE in FRI, 2000.
- [21] Mihelčič, M., *Poslovne funkcije*, Ljubljana: Založba FE in FRI, 2008.
- [22] Mihelčič, M., *Ekonomika poslovanja za inženirje*, Ljubljana: Založba FE in FRI, 2009.
- [23] Mihelčič, M., *Organizacija in ravnateljstvo*, Ljubljana: Založba FE in FRI, 2003.
- [24] Mihelčič, M., *Organizacija in ravnateljstvo*, Ljubljana: Založba FE in FRI, 2008.
- [25] Mohorič, T., »O podatku in informaciji«, *Organizacija*, letnik 32, št. 8/9, str. 445-448, 1999.
- [26] Mohr, J., Sengupta, S., Slater, S., *Marketing of high-technology products and innovations*, 3. izdaja, New Jersey: Pearson Education, 2005.
- [27] Palmer, A., *Principles of Marketing*, Oxford: Oxford University Press, 2000.
- [28] Porter, M. E., Miller, V. E., »How information gives competitive advantage«, *Harvard Business Review*, zv. 63, št. 4, str. 149-160, 1985.
- [29] Porter, M. E., *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance: with new introduction*, New York: The Free Press, 1998.

- [30] Porter, M. E., »Strategy and the Internet«, *Harvard Business Review*, zv. 79, št. 3, str. 61-78, 2001.
- [31] Pučko, D., *Strateški management 1*, Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2008.
- [32] Pučko, D., Čater, T., Rejc Buhovac, A., *Strateški management 2*, Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2009.
- [33] Slater, S. F., Olson, E. M., Hult, G. T. M., »Worried about strategy implementation? Don't overlook marketing's role«, *Business Horizons*, št. 53, str. 469-479, 2010.
- [34] Smith, P. R., Taylor, J., *Marketing Communications: An integrated Approach*, 4. izdaja, London: Kogan Page Limited, 2007.
- [35] Postma, P., *Nova doba trženja*, Ljubljana: GV Založba, 2001.
- [36] Talvinen, J. M., »Information systems in marketing: Identifying opportunities for new applications«, *European Journal of Marketing*, št. 1, zv. 29, str. 8-26, 1995.
- [37] Turk, I., Kavčič, S., Kokotec-Novak, M., *Poslovodno računovodstvo*, dopolnjena izdaja, Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2003.
- [38] Van Bruggen, G. H., Smidts, A., Wierenga, B., »The powerful triangle of marketing data, managerial judgment, and marketing management support systems«, *European Journal of Marketing*, št. 7/8, zv. 35, str. 796-814, 2001.
- [39] Varadarajan, P. R., Clark, T., »Delineating the scope of corporate, business, and marketing strategy«, *Journal of Business Research*, št. 2/3, zv. 31, str. 93-105, 1994.
- [40] Webster Jr., F. E., *Industrial marketing strategy*, 3. izdaja, New York: John Wiley & Sons, 1995.
- [41] Webster Jr., F. E., »The rediscovery of marketing concept«, *Business Horizons*, zv. 31, str. 29-39, 1988.
- [42] Webster Jr., F. E., »The changing role of marketing in the corporation«, *Journal of Marketing*, št. 4, zv. 56, str. 1-17, 1993.
- [43] Wierenga, B., Ophuis, P. O., »Marketing decision support systems: Adoption, use, and satisfaction«, *International Journal of Research in Marketing*, št. 14, str. 275-290, 1997.

b) drugi viri

- [44] FTTH Council Europe, *FTTH Business Guide*, februar 2010.
- [45] Business Monitor, 2010.
- [46] Heavy Reading, *FTTH in Europe: Forecast & Prognosis, 2009-2014*, 2009.
- [47] Infonetics Research, *Market Share, Size, and Forecast*, 2009.
- [48] IDATE, 2009.
- [49] Ovum, *Broadband equipment forecast by units, ASPs, and revenues, 2009-2015*, 2010.
- [50] Current Analysis, *Company assesment (infrastructure): KeyMile*, 18. junij 2010.
- [51] (oktober 2010) Europa – Press Releases
<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=MEMO/10/424&format=HTML&aged=0&language=SL&guiLanguage=en>
- [52] (september 2010) Broadband Guide – Kaj je širokopasovnost?
<http://www.broadband-guide.org.uk/what-is-broadband.html>
- [53] (oktober 2010) Wikipedia – trženjski načrt
http://en.wikipedia.org/wiki/Marketing_plan
- [54] (oktober 2010) Wikipedia – širokopasovnost
<http://en.wikipedia.org/wiki/Broadband>
- [55] (november 2010) Spletne novice – Kaj je Splet 2.0?
<http://www.spletnenovice.net/kaj-je-splet-2-0.html>
- [56] (november 2010) Savvy B2B marketing
<http://www.savvyb2bmarketing.com/blog/entry/176401/how-web-20-impacts-b2b-marketing-an-interview-with-c-edward-brice-of-lumension>
- [57] (november 2010) Iskratel – o podjetju
http://www.iskratel.com/si/about_us/about_the_company/default.aspx
- [58] (november 2010) Iskratel – profil podjetja
http://www.iskratel.com/si/about_us/Documents/company_profile_slo.pdf
- [59] (avgust 2010) Gartner – Worldwide CRM Market Grew 12.5 Percent in 2008
<http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1074615>
- [60] (november 2010) SAP CRM – Iskratel
http://www.sap.com/slovenia/about/events/SAP_CRM_info/pdf/Robert_Kunstelj.pdf
- [61] (maj 2010) Digital Literacy Initiative
<http://www.digital-literacy.eu/20663>

[62] (november 2010) SAP

<http://www.sap.com/slovenia/about/index.epx>

[63] (november 2010) FTTH Council

http://www.ftthcouncil.eu/documents/press_release/2010/PR2010_EU_Ranking_mid_2010_Final.pdf

[64] (november 2010) Alcatel-Lucent

http://www.alcatel-lucent.com/wps/portal!/ut/p/kcxml/04_Sj9SPykssy0xPLMnMz0vM0Y_QjzKLd4w3sfQGSYGYRq6m-pEoYgbxjgiRIH1vfV-P_NxU_QD9gtzQiHJHR0UAIZNI3w!!/delta/base64xml/L3dJdyEvd0ZNQUFzQUMvNEIVRS82X0FfNEQy

[65] (november 2010) Huawei

<http://www.huawei.com/about/AboutIndex.do>

[66] (november 2010) ECI

<http://www.ecitele.com/AboutECI/Quality/QualityDocuments/ECI%20-%20COP%20-%202010.pdf>

[67] (november 2010) KeyMile

<http://www.keymile.com/en/>