

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ANA IVANUŠIĆ

KOPER, 2021

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

ANALIZA SPIN IN STRATEŠKE
USMERITVE IZBRANEGA PODJETJA

Ana Ivanušić

Koper, 2021

Mentor: doc. dr. Dušan Gošnik

POVZETEK

V zaključni projektni nalogi obravnavamo zasnovo strateških usmeritev v prodaji storitev za izbrano podjetje Telekom Slovenije, d.d. Predstavili smo izbrana orodja strateškega managementa in dejavnike okolja. Raziskali smo okolje, v katerem podjetje Telekom Slovenije, d.d., posluje. Analizirali smo širše zunanje okolje podjetja – z analizo PEST, s Porterjevo analizo smo analizirali panogo ter naredili analizo SPIN. Na primeru izbranega podjetja smo raziskali, na katere dejavnike okolja naj se podjetje še posebej osredotoči. Na podlagi ugotovitev smo razvili predloge strateških usmeritev za nadaljnjo rast in razvoj podjetja.

Ključne besede: management, podjetje, strateški, Telekom Slovenije, d.d., SPIN.

SUMMARY

In the project thesis, we discuss the design of strategic direction of the sale of services in Telekom Slovenije d.d., the company we have selected to analyse. We have described selected tools of strategic management and environmental factors. We have researched the environment in which the company Telekom Slovenije, d.d. operates. We have analysed the wide environment outside the company using PEST analysis, analysed the industry with Porter's five forces analysis and carried out the SPIN analysis. We have researched, which environmental factors our selected company should focus on and, based on our findings, have developed proposals for strategic direction for further growth and development of the company.

Keywords: management, company, strategic, Telekom d.d., SPIN.

UDK: 005.3:621.39(043.2)

ZAHVALA

Iskreno se zahvaljujem mentorju doc. dr. Dušanu Gošniku za vso strokovno pomoč, hitro odzivnost, izjemne nasvete in usmerjanje pri pisanju zaključne projektne naloge.

Zahvaljujem se tudi vsem prijateljem in družini, ki so verjeli vame in mi ves čas stali ob strani.

VSEBINA

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1 UVOD | 1 |
| 1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč..... | 1 |
| 1.2 Namen in cilji | 2 |
| 1.3 Metode za doseganje ciljev..... | 2 |
| 1.4 Predpostavke in omejitve..... | 3 |
| 2 IZBRANA ORODJA STRATEŠKEGA MANAGEMENTA | 4 |
| 2.1 Opredelitev strateškega managementa | 4 |
| 2.2 Analiza okolja podjetja z analizo PEST | 6 |
| 2.3 Analiza panoge po Porterju | 9 |
| 2.4 Opredelitev analize SPIN | 11 |
| 2.5 Razvoj strategij podjetja | 14 |
| 2.5.1 Strategije podjetja do kupcev | 15 |
| 2.5.2 Strategije podjetja do konkurentov | 16 |
| 3 PREDSTAVITEV PODJETJA TELEKOM SLOVENIJE D.D. | 18 |
| 3.1 Zgodovina podjetja | 18 |
| 3.2 Dejavnost podjetja | 19 |
| 3.3 Vizija in poslanstvo podjetja | 19 |
| 4 ANALIZA SPIN IN STRATEŠKE USMERITVE IZBRANEGA PODJETJA | 21 |
| 4.1 Analiza širšega okolja – analiza PEST za podjetje Telekom Slovenije, d.d. | 21 |
| 4.1.1 Politično-pravni dejavniki..... | 21 |
| 4.1.2 Ekonomski dejavniki | 22 |
| 4.1.3 Socialni dejavniki..... | 23 |
| 4.1.4 Naravni dejavniki..... | 24 |
| 4.1.5 Tehnološki dejavniki..... | 25 |
| 4.2 Analiza panoge po Porterju za podjetje Telekom Slovenije, d.d..... | 26 |
| 4.2.1 Pogajalska moč kupcev | 27 |
| 4.2.2 Pogajalska moč dobaviteljev | 28 |
| 4.2.3 Nevarnost substitutov..... | 29 |
| 4.2.4 Konkurenti | 30 |
| 4.3 Analiza SPIN za podjetje Telekom Slovenije, d.d. | 31 |
| 4.4 Razvoj predlogov strateških usmeritev za podjetje Telekom Slovenije, d.d..... | 32 |
| 5 SKLEP | 35 |

SLIKE

| | |
|-------------------------------------------------|----|
| Slika 1: Model analize PEST | 7 |
| Slika 2: Model analize po Porterju | 11 |
| Slika 3: Model analize SPIN | 13 |
| Slika 4: O podjetju Telekom Slovenije d.d. | 20 |

PREGLEDNICE

| | |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| Preglednica 1: Analiza SPIN: notranje prednosti in slabosti | 31 |
| Preglednica 2: Analiza SPIN: zunanje priložnosti in nevarnosti | 32 |

KRAJŠAVE

ADSL – asimetrična digitalna naročniška linija (angl. Asymmetric Digital Subscriber Line)

GDPR – Splošna uredba o varstvu osebnih podatkov

IKT – informacijsko-komunikacijske tehnologije

IOT – internet stvari (angl. Internet Of Things)

ISDN – integrirane storitve preko digitalnega omrežja (angl. Integrated Services Digital Network)

MMS – multimedijski sporočilni sistem (angl. Multimedia Messaging Service)

PEST – politični, ekonomski, socialni in tehnološki dejavniki

PESTEL – angl. Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal

PTT – pošta, telegraf in telefon

SPIN – slabosti, prednosti, priložnosti, nevarnosti

SWOT – angl. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

1 UVOD

V zaključni projektni nalogi obravnavamo področje strateškega managementa s poudarkom na analizi okolja (PEST, Porterjeva analiza in SPIN), s pomočjo katere lahko podjetje razvije primerne strateške usmeritve in s tem doseže nadaljnjo rast in razvoj. Obravnavali smo podjetje Telekom Slovenije, d.d., ki se ukvarja s telekomunikacijami in je vodilni ter najnaprednejši slovenski ponudnik najsodobnejši IKT storitev in rešitev.

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Neprimerne poteze managerjev puščajo v podjetju zelo veliko škode, zato še je toliko pomembnejša zmožnost predvidevanja in hitrih odzivov na spremembe v dinamičnem okolju. Na tako konkurenčnem trgu ni dovolj, da podjetje stagnira na eni točki, ko misli, da posluje dovolj uspešno, ampak se mora ves čas razvijati ter opazovati kupce in konkurenco (Johnson, Scholes in Whittington 2008, 3).

Za uresničitev končnega cilja vsakega podjetja je potreben proces skrbnega planiranja in usmerjanja poslovanja podjetja k določenemu cilju; ta proces imenujemo strategija (Kralj 2003, po Gošnik 2020, 15). Korelc (2009) pravi, da bodo preživela le tista podjetja, ki načrtujejo uspeh, rast in razvoj, propadla pa bodo podjetja, ki načrtujejo le preživetje. Na trgu, polnem konkurentov, je treba razviti proces, ki bo podjetje vodil do uresničitev ciljev in do uspešnosti. Ob tem je treba procese izvajati skladno s spremembami v okolju, katerega del so kupci in njihove potrebe (Tupa 2010).

Definicija strateškega managementa je z vidika različnih avtorjev opredeljena različno. Kralj definira strateški management kot usmeritveni management, ki se nanaša na iskanje, obvladovanje in ustvarjanje strateških potencialov podjetja, ti pa izhajajo iz danega in ustvarjenega konkurenčnega položaja podjetja (Kralj 2003, 103). Glavni elementi strateškega managementa vključujejo samo razumevanje strateškega položaja, v katerem se nahaja podjetje, izvajanje strateških odločitev za nadaljnjo uspešnost podjetja in upravljanje strategije v dejanju (Johnson, Scholes in Whittington 2008, 12).

Analiza SPIN (angl. SWOT; S – strengths oz. prednosti, W – weaknesses oz. slabosti, O – opportunities oz. izzivi, T – threats oz. nevarnosti) je po Potočnikovem mnenju (2004) osnova za strateško načrtovanje. Z analizo SPIN preverimo prednosti in slabosti podjetja v primerjavi s konkurenco na trgu, obenem pa lahko poiščemo nevarnosti in priložnosti za podjetje za nadaljnje poslovanje. Prednosti podjetja spadajo k notranjim dejavnikom, zaradi katerih podjetje bolje posluje v primerjavi s konkurenco, zato je pomembno, da nam analiza SPIN odkrije tiste prednosti, ki jim podjetje ni posvečalo dovolj pozornosti oz. jih doslej ni opazilo. Nasprotno od prednosti so slabosti, ki jih želi podjetje omejiti pri večanju oz. vnosu, saj so šibka njegova točka in mu lahko škodujejo. Pri analizi SPIN imamo tudi zunanje dejavnike. Mednje

lahko štejemo priložnosti, ki na poslovanje podjetja lahko vplivajo pozitivno. Če se podjetju pojavi nova priložnost, jo je treba znati uspešno prilagoditi prednostim, če želimo doseči dober rezultat. Res je, da na vse dejavnike ne moremo vplivati, jih pa lahko zato skrbno proučimo, na podlagi tega pa jih omejimo in izkoristimo za rast in razvoj ter za prednost pred konkurenco. Pri poslovanju se pojavljajo tudi nevarnosti, ki so negativni zunanji dejavniki, na katere nimamo vpliva (Kos 2010). To klasično metodo uvrstimo tudi med pristope k celoviti analizi podjetja (Čater 2011, 43). Da bo podjetje uspešno, so pomembne strategije, vendar so lahko tudi odgovorne za slabo poslovanje, če so slabo načrtovane. Ko govorimo o strategiji oz. o strateškem odločanju, govorimo o dolgoročnem usmerjanju organizacije, obsegu delovanja, prednostih pred konkurenti, strateškem ujemanju s poslovnim okoljem, o sredstvih in usposobljenosti v podjetju, vrednotah in pričakovanju (Johnson, Scholes in Whittington 2008, 3). Strategija je postopek, s katerim se podjetje odloči, da bo tekmovalo (Strecker 2009, 61). V tako konkurenčnem okolju telekomunikacijskih storitev je tekmovanje neizogibno, zato so strateške odločitve bistvenega pomena.

1.2 Namen in cilji

Namen zaključne projektne naloge je predstaviti analizo okolja PEST, Porterjevo analizo in analizo SPIN kot orodja strateškega managementa, opredeliti smo pojem strateški management in vrste strategij podjetja ter njihov razvoj. Raziskali smo širše in ožje zunanje okolje podjetja ter opravili analizo SPIN.

Cilj zaključne projektne naloge je razviti predloge za strateške usmeritve podjetja Telekom Slovenije, d.d.

1.3 Metode za doseganje ciljev

Zaključno projektno nalogo smo razdelili na dva dela.

Prvi del naloge je teoretični del. V njem smo uporabili deskriptivno metodo proučevanja, ki je primerna za opisovanje in razlago, pri tem pa smo uporabili strokovno literaturo ter elektronske in druge vire podatkov s področja strateškega managementa. S pomočjo metode komparacije smo primerjali ugotovitve različnih avtorjev s področja strateških analiz okolja, PEST, Porterjevo analizo in SPIN, ter razvoja strategij podjetja.

V drugem delu naloge smo na študiji primera podjetja, tj. Telekom Slovenije, d.d., analizirali okolje podjetja z analizo PEST, Porterjevo analizo in analizo SPIN ter na tej osnovi razvili predloge za strateške usmeritve podjetja Telekom Slovenije, d.d.

1.4 Predpostavke in omejitve

Predpostavljamo, da je analiza okolja z analizo PEST, Porterjevo analizo in analizo SPIN najboljši način za razvoj strategij podjetja.

Vsebinsko smo se omejili na slovensko telekomunikacijsko podjetje Telekom Slovenije, d.d., in na njegove javno dostopne podatke, ki niso poslovna skrivnost.

Metodološko smo se omejili na študijo primera izbranega podjetja z analizo okolja PEST, Porterjevo analizo in analizo SPIN.

2 IZBRANA ORODJA STRATEŠKEGA MANAGEMENTA

V poglavju opisujemo strateški management in orodja za analizo okolja podjetja, analizo PEST, Porterjevo analizo in analizo SPIN. Na koncu poglavja predstavljamo strategije podjetja in njihov razvoj.

2.1 Opredelitev strateškega managementa

Zakaj nekatera podjetja uspejo, druga pa ne? Zakaj je podjetje izbralo ravno to storitev oz. izdelek, s katerim vstopi na trg? Zakaj je podjetje boljše od svoje konkurence? Kaj je tisto, kar razlikuje uspeh podjetij med seboj? Strateški pristop vsakega podjetja in njegove strategije so ključnega pomena za uspešno delovanje. Cilj vsakega podjetja je, da posluje uspešneje od svoje konkurence. Pri tem je pomembna izbira ustreznih strategij, te pa sestavljajo aktivnosti, ki jih izvajajo managerji (Močnik 2005, 1).

Belak (2010) pravi, da gre pri strateškem managementu za dve osrednji vprašanji in iskanje odgovorov nanju, in sicer: »Kaj in koliko naj podjetje ustvarja?« ter »Kako?« (Belak 2010, 21). Da bo podjetje uspešno, mora v poslovni proces vključiti strateške zmožnosti, ki jih druga podjetja težko kopirajo. Ravno to bo podjetju dalo bistveno prednost pred konkurenco ter večjo prepoznavnost v očeh potrošnikov (Stalk, Evans in Schulman 1999, 171–172).

Manager podjetja v tako dinamičnem okolju s hitrimi spremembami ne more voditi brez zavestnega usmerjanja trenutne in prihodnje dejavnosti podjetja. Neprestano se moramo spraševati, kje smo sedaj, kje bomo čez eno leto, dve leti in kje čez pet let, ali smo s ponujenimi izdelki zadovoljni sedaj in ali bomo zadovoljni čez pet let, in če ne bomo zadovoljni, kaj moramo narediti, da to spremenimo. Ravno zaradi teh vprašanj, ki si jih vodje postavljajo, je treba skrbno in strateško planirati, da bo podjetje doseglo želene rezultate (Pučko 2008, 8).

Pojem strateški management avtorji različno opredeljujejo, vendar so si na koncu definicije dokaj podobne. Pučko (2008) npr. opredeljuje strateški management bolj kot filozofijo, ki temelji na razgibanem okolju podjetja, in ne kot eksaktno tehniko. Gre za poslovno filozofijo, ki podjetju da neko vizijo, kaj je in kaj naj bo njegovo poslovno področje (Pučko 2008, 8). Na drugi strani Biloslavo (2008, 54) pravi, da je strateški management postopek ustvarjalnega snovanja, izbire in izvedbe razvojnih potencialov, ki vplivajo na dolgoročno donosnost in uspešnost organizacij.

Strateški management je sestavljen iz konceptov strateškega planiranja in mišljenja. Planiranje je analitične narave, na podlagi danih informacij pa pridobimo podatke in jih analiziramo. Strateško planiranje vodi do strateškega mišljenja. Strateški management vključuje elemente, kot so: razumevanje strateškega položaja organizacije, izvajanje strateških odločitev za

prihodnost in upravljanje strategije v danih situacijah (Johnson, Scholes in Whittington 2008, 12).

Strateški management je sestavljen iz korakov, ki so medsebojno povezani. Vodje najprej z ustrežno metodo analizirajo situacijo, v kateri se podjetje nahaja. Sledi določanje in oblikovanje strategij, ki jih vključijo v poslovni proces, na koncu pa ocenijo končno stanje (po potrebi tudi preoblikujejo ali spremenijo) (Dimovski in Penger 2008, 51).

Poznamo veliko različnih modelov strateškega planiranja. Med seboj se malenkost razlikujejo, kljub temu pa so vsi namenjeni uresničevanju ciljev in strategij. Hill in Jones (2004, 35) sta razvila formalni proces strateškega planiranja, katerega koraki so:

1. zasnovati poslanstvo in vizije podjetja,
2. s pomočjo analize zunanjega konkurenčnega okolja prepoznati priložnosti in nevarnosti za podjetje,
3. s pomočjo analize notranjega operativnega okolja prepoznati prednosti in slabosti podjetja,
4. izbrati ustrezne strategije, s katerimi bo podjetje ustrezno uporabilo prednosti, ki jih ponujajo zunanje priložnosti, ter odpravilo slabosti in se soočilo z zunanjimi nevarnostmi,
5. izvajati izbrano strategijo in
6. redno pregledovati delovanje podjetja in s tem uvajati tudi nove ideje in strategije za nove, še boljše priložnosti.

Razlogov za to, da podjetja ne razvijejo dobrih procesov strateškega managementa, je veliko. Ti razlogi so (Bowman 1994, 19–20):

1. Zaposleni na vodstvenem položaju nimajo dobre predstave o dejanski situaciji, v kateri se nahaja podjetje. Razlog je lahko slab pretok informacij, ki jih manager potrebuje za sprejemanje pravih strateških odločitev.
2. Vodilni se slepijo glede trenutnega položaja podjetja, razlog so lahko tudi pretekli uspehi podjetja.
3. Vplivni managerji so interesirani za vzdrževanje statusa quo. Ker sta njihov položaj in status odvisna od vzdrževanja trenutne strategije, ne spodbujajo k iskanju novih idej in strategij.

4. Spreminjanje strateških usmeritev si lahko nekateri interpretirajo napačno in s tem posledično ne vložijo toliko truda v nove usmeritve.

Če se želi podjetje razvijati, pomeni, da se kakovostno spreminja. Razvoj podjetja izhaja iz želje po obstanku na trgu s spreminjanjem strategije ali iz želje po izboljšanju trenutnega delovanja. Iskanje novih ali oblikovanje obstoječih strateških možnosti pomeni pot k nadaljnjemu razvoju in fizični rasti podjetja (Belak 2002, 137–138).

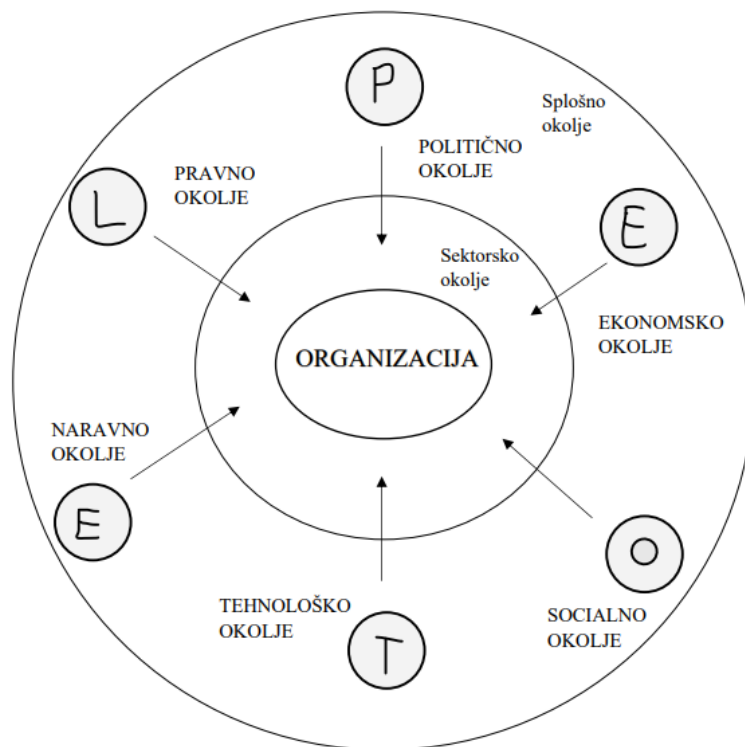
2.2 Analiza okolja podjetja z analizo PEST

Ko podjetje sprejema odločitve in ustvarja poslovni načrt, mora proučiti tudi svoje širše poslovno okolje. Poslovno okolje podjetja sestavljajo različni dejavniki, na katere podjetje ne more vplivati, nanje pa se mora ustrezno odzvati. Pri tem govorimo o politično-pravnih, ekonomskih, sociološko-kulturnih in tehnoloških smernicah. Širše poslovno okolje ocenimo z analizo PEST (ang. PESTEL), pri kateri si postavimo dve temeljni vprašanji, in sicer: Kateri dejavniki iz širšega poslovnega okolja vplivajo na dogajanje v ožjem poslovnem okolju podjetja? Kateri od teh dejavnikov so vodilni danes in kateri bodo v prihodnje? (Hočevar, Jaklič in Zagoršek 2003, 19–20).

Pri ocenjevanju okolja podjetja s pomočjo analize PEST gledamo naslednje (Planellas 2020, 72):

- politično okolje: spremembe v predpisih, v delu in davčni zakonodaji,
- ekonomsko okolje: stopnja obrestne mere in menjalnih tečajev, inflacija in kreditna sposobnost,
- socialno okolje: demografski razvoj, stopnja izobrazbe populacije, življenjski slog in potrošnja,
- tehnološko okolje: sprejemanje novih sprememb v tehnologiji in razvoj infrastrukture, ki spodbuja inovacije,
- kultura in okolje: varovanje okolja in naravnih virov ter ohranjanje kulture,
- pravno okolje: predpisi, ki se nanašajo na diskriminacijo in pravice potrošnikov.

Na sliki 1 so prikazani dejavniki iz zunanjega okolja, ki po analizi PEST vplivajo na organizacijo.



Slika 1: Model analize PEST

Vir: Planellas 2020, 73.

Prva faza pri analizi zunanjega okolja organizacije s pomočjo modela PEST je, da vsako izmed štirih okolij razdelimo na podokolja, ki so bistvena za razvoj in uspeh organizacije. V drugi fazi analize proučimo glavne spremembe, ki so se zgodile v preteklosti v določenem podokolju, in predvidevamo, katere spremembe lahko nastopijo v prihodnosti. S pomočjo opazanj lahko organizacija dobi predstavbo o svojih poslovnih priložnostih in nevarnostih (Pevcin in Bogilović 2017, 39).

Managerji lahko analizo PEST uporabijo na ravni celotne organizacije ali le za določen izdelek oz. storitev, poslovno zamisel, investicijo ali poslovno enoto. Analiza organizaciji omogoči, da izbere ključne dejavnike za strateški načrt in poslovne modele. Problem pri analizi PEST nastane zaradi kazalnikov v različnih podokoljih, ki se neprestano spreminjajo. Organizacija je zato primorana ves čas spremljati zunanje okolje, da lahko opazi priložnosti in nevarnosti, ki se ji obetajo (Pevcin in Bogilović 2017, 40).

Da bo analiza čim bolj natančna, pa organizacije za analizo zunanjega okolja uporabljajo še metodo napovedovanja dogodkov in metodo načrtovanja scenarijev. Na podlagi metode napovedovanja dogodkov in preteklih izkušenj skupina managerjev predpostavlja možne prihodnje dogodke, ki bi se lahko zgodili in vplivali na organizacijo in njeno delovanje. Druga

uporabljena metoda, ki se v strateškem managementu pogosto uporablja, je načrtovanje scenarijev. Bistveno za to metodo je, da poveča zavedanje zaposlenih o opcijah, ki lahko doletijo podjetje, saj ta metoda odgovarja na vprašanje, kaj če. Z uporabo te metode je lažja tudi zasnova strateškega načrta, saj omogoča globlji vpogled v to, zakaj in kako se bo scenariji odvil (Pevcin in Bogilović 2017, 41–42).

Politično-pravni dejavniki se nanašajo na spremembe zakonov in regulative in pomembno vplivajo na managerje in delovanje podjetja. Politične spremembe povzročijo nastanek zakonov, ki neposredno vplivajo na družbo in podjetja, saj lahko omejujejo razvoj in delovanje podjetij in managerjev. So velik dejavnik pri ustvarjanju priložnosti in nevarnosti podjetja (Močnik 2005, 51).

Hočevar, Jaklič in Zagoršek (2003, 19) navajajo naslednje politično-pravne elemente: zakonodaja za varovanje konkurence, zakoni in standardi za zaščito okolja, davčna politika, zunanjetrgovinska regulativa, delovna zakonodaja in stabilnost vlade ter ostalo.

Ekonomska kriza ali gospodarska recesija je pogosto razlog za cenovne vojne v stabilnih panogah in negativno vpliva na delovanje in donosnost organizacije, saj potrošniki nimajo več na voljo toliko denarja in so primorani poiskati cenejše izdelke in storitve oz. substitute pri konkurenci (Močnik 2005, 49).

Hočevar, Jaklič in Zagoršek (2003, 19) navajajo naslednje ekonomske elemente: smernice v bruto domačem proizvodu, poslovni cikli, obrestne mere, ponudba denarja, inflacija, nezaposlenost, razpoložljiv dohodek prebivalcev, stroški energije in njena dostopnost ter ostalo.

Socialni dejavniki se nanašajo ravno na hitre spremembe potreb kupcev, njihovih družbenih običajev in vrednot, ki bistveno vplivajo na delovanje panoge. Podjetje mora ločiti med spremembami, ki zanj lahko predstavljajo priložnosti, in spremembami, ki zanj lahko predstavljajo nevarnosti (Močnik 2005, 50–51).

Hočevar, Jaklič in Zagoršek (2003, 19) navajajo naslednje socialne dejavnike: demografska populacijska gibanja, delitev dohodka, družbena mobilnost, spremembe v življenjskem slogu, odnos do dela in prostega časa, potrošništvo in stopnja izobraženosti ter drugo.

Tehnološki razvoj se povečuje vse od konca druge svetovne vojne naprej. Hiter tehnološki razvoj lahko čez noč zmanjša uporabnost starih izdelkov in ustvari množico novih, inovativnih izdelkov. Tudi tehnološki razvoj lahko za podjetje predstavlja priložnosti, saj poveča ustvarjalnost in razvoj novih idej, ali nevarnosti, saj lahko uniči njegov razvoj (Močnik 2005, 49–50).

Hočevar, Jaklič in Zagoršek (2003, 19) navajajo naslednje tehnološke elemente: vladna sredstva za raziskave in razvoj, odnos vlade in gospodarstva do tehnologije, nova odkritja, hitrost prenosa tehnologije in hitrost zastarevanja tehnologije ter drugo.

2.3 Analiza panoge po Porterju

Podjetje mora pri analizi ožjega okolja najprej določiti svojo dejavnost, saj lahko le tako ustrezno izdelava oceno privlačnosti. Podjetja za analizo ožjega zunanjskega okolja največkrat izberejo Porterjev model petih silnic. Model je sestavljen iz petih možnih dejavnikov, ki vplivajo na privlačnost panoge (Pevcin 2017, 44).

Michael E. Porter je leta 1979 razvil model petih silnic ali t. i. analizo konkurenčne prednosti, s katero je možno določiti prednosti in nevarnosti podjetja, ki so odvisne od privlačnosti panoge. V model je vključenih pet konkurenčnih sil, ki določijo konkurenco v panogi (Močnik 2005, 34):

1. Vstop novih podjetij v panogo

Podjetja, ki že delujejo na trgu, skušajo uspešno preprečiti vstop na trg novim podjetjem, saj so potencialni konkurenti ravno podjetja, ki v panogi še ne delujejo, imajo pa to opcijo. Več konkurentov na trgu pomeni manjši dobiček za obstoječa podjetja. Vstop novih konkurentov na trg podjetja prisili, da znižajo cene in investirajo v ohranjanje strank v podjetju (Močnik 2005, 35–36).

2. Tekmovalnost med obstoječimi konkurenti v panogi

Obstoječa podjetja želijo konkurenci prevzeti tržne deleže, kar vodi do tekmovalnosti med konkurenti. Tržni delež lahko podjetje prevzame od konkurence, če bo svoje izdelke oz. storitve prodajalo po nižji ceni, če ima njegov izdelek boljši videz, če ima boljšo storitev, če več promovira svoj izdelek ali storitev, če izdelek ali storitev neposredno proda kupcu in če ima dobro urejene poprodajne storitve za stranko. Če je konkurenca na trgu majhna, ima lahko podjetje višje cene, kar vodi k večjim dobičkom (Močnik 2005, 37–38).

3. Pogajalska moč kupcev

V panogi se kupci delijo na dve vrsti. Prva vrsta so posamezniki, ki so lahko tudi končni uporabniki izdelka oz. storitve, druga vrsta pa so distributerji, ki vodijo do končnih uporabnikov. Pogajalska moč kupcev pomeni, da imajo možnost zbijati cene v panogi. Močno pogajanje kupcev je lahko za podjetje nevarno, saj z zniževanjem cen ali višanjem stroškov lahko vplivajo na manjše dobičke v podjetju. Po drugi strani pa šibka

pogajalska moč kupcev podjetju lahko omogoči prednost, saj bi se višale cene ali znižali stroški, kar povečuje dobičke. Po Porterju (1980) so kupci najmočnejši, kadar kupujejo na veliko, saj imajo s tem možnost pogajanja za nižje cene, kadar se kupcu odpre priložnost, da sam vstopi v panogo, kadar so preklopni stroški dobavitelja previsoki in si ne more privoščiti slabe prodaje in kadar kupec predstavlja večinski delež prodaje izdelkov določenega dobavitelja (Močnik 2005, 39).

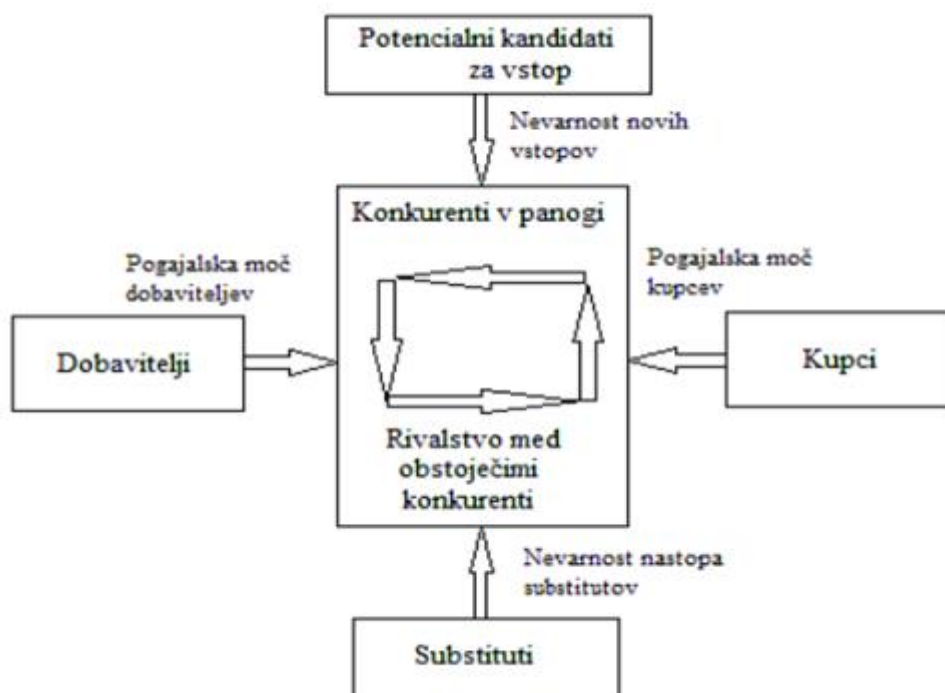
4. Pogajalska moč dobaviteljev

Dobavitelji za panogo zagotavljajo inpute, kot so materiali, storitve in delo. Njihova moč je zviševanje cen inputov in vplivanje na višje stroške panoge, saj prinašajo slabšo kakovost ali pa so storitve slabo opravljene. Močni dobavitelji zmanjšujejo dobiček podjetja zaradi visokih cen, medtem ko lahko podjetje pri šibkih dobaviteljih pritiska na znižanje cen inputov oz. zahteva večjo kakovost dela. Po Porterju (1980) so dobavitelji najmočnejši, kadar imajo izdelek, ki ima malo ali nič alternativ, je pa za poslovanje podjetja bistven, kadar podjetje ne more proizvajati svojih lastnih inputov, da bi zmanjšalo stroške, kadar obstaja možnost, da dobavitelj ustvari svojo lastno panogo in se pojavi kot konkurenca in kadar panoga ni pomemben odjemalec dobavitelja, saj bi bil donosen tudi brez nje (Močnik 2005, 39–40).

5. Substituti

Zadnja konkurenčna sila so substitutni oz. nadomestni izdelki, s katerimi zadovoljimo enake potrebe kupcev na drugačen način. Bolj ko je mogoče nadomestiti izdelek in neposredno zadovoljiti sorodno potrebo kupca, večjo nevarnost predstavlja za podjetje, saj se zaradi cene kupec lahko odloči za drug substitut. S tem se omejuje donosnost panoge. Če izdelki v panogi nimajo substitutov oz. jih je tako malo, da jim ne predstavljajo resne grožnje, ima podjetje možnost povečati svoje cene in s tem dobičke (Močnik 2005, 40).

Na sliki 2 je prikazan Porterjev model analize okolja.



Slika 2: Model analize po Porterju

Vir: Pučko 2006, 122.

Nevarnost za podjetje je močna konkurenčna sila, saj zmanjša dobičke, večja pa jih šibka konkurenčna sila, zato je pomembna naloga managerjev ugotoviti, kako spremembe petih konkurenčnih sil vplivajo na priložnosti in nevarnosti v podjetju, ter izbrati ustrezno strategijo, ki se bo prilagodila spremembam, ali strategijo, s katero podjetje spremeni katero od petih konkurenčnih sil v svojo korist (Močnik 2005, 34–35).

Za oceno stopnje privlačnosti panoge in izbiro ustrezne strategije za vstop v določeno panogo je nujno poznati dejavnike, od katerih so odvisne konkurenčne sile, ki določajo privlačnost panoge (Pučko 2006, 123). Pri oceni privlačnosti panoge mora podjetje upoštevati, da na vsako od zgoraj naštetih petih silnic vplivajo različni dejavniki (Porter 2008, po Pevcin in Bogilović 2017, 45).

2.4 Opredelitev analize SPIN

Analiza SPIN (angl. SWOT; S – strengths oz. prednosti, W – weaknesses oz. slabosti, O – opportunities oz. izzivi, T – threats oz. nevarnosti) je analiza, ki upošteva notranje prednosti in slabosti podjetja ter njegove zunanje priložnosti in nevarnosti. Osnovni namen analize je prepoznati strategijo, ki bo ustvarila poslovni model, ustrezen za zahteve okolja, v katerem podjetje deluje (Močnik 2005, 16).

Pri oblikovanju poslovnega modela managerjem pomaga analiza SPIN, saj jim omogoča dosegati konkurenčno prednost v panogi. Prednost pred konkurenco na trgu prinaša podjetju večji dobiček in s tem tudi daljšo dobo delovanja v tako turbulentnem okolju spreminjanja (Močnik 2005, 18).

Pri analizi SPIN je treba proučiti prednosti in slabosti, ki se sedaj nahajajo v podjetju, torej z vidika sedanje strategije in ne z vidika prihodnje strategije, medtem ko priložnosti in nevarnosti obstajajo zunaj podjetja in se nanašajo na dogajanje na trgu, spreminjanje potreb kupcev, posebnosti v gospodarstvu itd. (Hočevar, Jaklič in Zagoršek 2003, 58).

Za uspešnejše vodenje svoje panoge se mora podjetje zavedati, kje se nahaja na posameznem področju v primerjavi s konkurenco, saj bo ravno tako vedelo, kaj na določenem področju spremeniti. Ko se je analiza SPIN razvila, je bila sprva mišljena kot orodje za oceno skladnosti med strategijo podjetja in njegovim okoljem (Biloslavo 2008, 72).

Analiza (zunanjega) okolja je za podjetje bistvena, saj se podjetje s strateškim planiranjem osredotoči na izkoriščanje priložnosti iz okolja. Tako si pridobi prednost pred konkurenco in zmanjša nevarnosti iz okolja s tem, da odpravi svoje slabosti. Analiza okolja nam da odgovor na vprašanje, kateri vodilni dejavnik pomeni za podjetje priložnost in nevarnost (Duh 2016, 185).

Analiza SPIN se je pokazala kot ena najbolj obstojnih ali trpežnih in trajnih orodij strateškega managementa. Analiza vodi in spodbuja managerje k širšemu odgovoru na vprašanje, ali naj podjetje investira v prednosti in s tem postane še močnejše in konkurenčno prednostno ali naj investira v odpravljanje slabosti in postane vsaj konkurenčno. Za najboljšo strateško odločitev je smiselno združiti več analiz, ki nam bodo dale jasne odgovore (Duh 2016, 229).

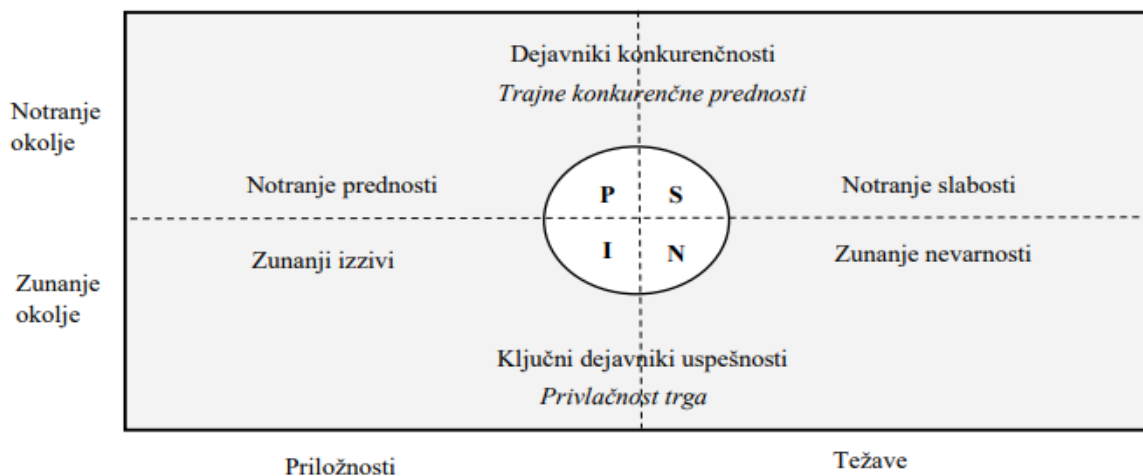
Johnson, Scholes in Whittington (2008) so mnenja, da bo analiza še bolj uporabna in s tem tudi strategija močnejša, če bo podjetje prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti primerjalo s konkurenco na trgu. Analiza SPIN je temelj za oblikovanje strateških načrtov in razvojnih možnosti podjetja, saj povzame njegovo izhodiščno situacijo (Lynch 2009, 302).

Lynch (2009) meni, da je za kakovostne rezultate smiselno upoštevati naslednja navodila za analizo SPIN: ta naj bo kratka in jasna; kjer je mogoče, je smiselno povezati prednosti in slabosti s ključnimi elementi uspeha panoge; prednosti in slabosti naj se odražajo v primerjavi s konkurenco (primer: naši izdelki so kakovostnejši od izdelkov konkurence); analiza naj vsebuje jasne in specifične izjave in ne splošnih ugotovitev; razlika med tem, kje je podjetje sedaj in kje želi biti, naj bo realistična; za kakovostno analizo SPIN je pomembno, da smo glede prednosti in slabosti podjetja ter konkurence realni (Lynch 2009, 302–303).

Za izbiro najboljših strategij je pomembno kombinirati različne vidike poslovanja, ki so nam v pomoč pri reševanju analize SPIN (SWOT) in kombiniranju strategij (Lombriser 2005, 36):

- katere prednosti ustrezajo katerim priložnostim (kombinacija SO),
- katere prednosti ustrezajo katerim nevarnostim (kombinacija ST),
- katere slabosti ustrezajo katerim priložnostim (kombinacija WO),
- katere slabosti ustrezajo katerim nevarnostim (kombinacija WT).

Na sliki 3 je predstavljen model analize SPIN.



Slika 3: Model analize SPIN

Vir: Biloslavo 2008, 73.

Analiza SPIN cilja na iskanje odgovorov, ki si jih zastavi podjetje v zvezi s svojim zunanjim okoljem (kaj lahko podjetje naredi?) in v zvezi z notranjim okoljem (kaj lahko podjetje naredi z razpoložljivimi viri?) (Planellas 2020, 83).

Notranje prednosti podjetja pozitivno vplivajo na doseganje želenih rezultatov in donosnost podjetja. Prednosti so tisti del poslovanja, v katerem podjetje deluje močno, s katerim dosega rezultate, je donosno in konkurenčno prednostno. Prednosti so za podjetje ključne, saj mu nudijo strateško prednost, nujno potrebno pa je, da se te prednosti ohranijo, s tem da se v podjetje nenehno vlaga in da se razvija (Kos 2010, 1).

Seveda ima vsako podjetje tudi slabosti, ki predstavljajo šibka področja. Podjetje se zaveda, kje bi moralo napredovati oz. se razviti. Slabosti so točke, kjer je podjetje ranljivo (Kos 2010, 2).

Priložnosti pozitivno vplivajo na delovanje in razvoj podjetja in se nanašajo na dejavnike izven vpliva podjetja. Ti dejavniki lahko nastopijo tudi v prihodnosti, vendar mora biti podjetje previdno, saj so lahko nekatere priložnosti tudi nevarnosti. Priložnosti podjetju ponudijo možnost, da izkoristi prednosti pred konkurenco in s tem hitro poveča dobičkonosnost (Kos 2010, 2).

Negativni vpliv na podjetje predstavljajo morebitne nevarnosti, ki ga lahko doletijo. Podjetja se nevarnostim težko izognejo, zato je najbolje, da se jim enostavno prilagodijo. V tem primeru je treba nevarnosti proučiti in na tej podlagi določiti strategijo, kako se bo podjetje odzvalo, če se določena nevarnost realizira (Kos 2010, 3).

2.5 Razvoj strategij podjetja

Avtorji strategijo različno definirajo. Pučko (2008, 88–89) jo opredeljuje kot odgovor na zunanje priložnosti in nevarnosti ter notranje prednosti in slabosti, hkrati pa je v pomoč pri doseganju prednosti pred konkurenco.

Lynch (2000) strategijo definira kot model temeljnih ciljev, smotrov, namenov ter bistvenih politik in planov, ki vodijo do uresničitve poslanstva in ciljev. Pučko (2008) jo definira tudi kot vsako morebitno poslovno odločitev podjetja, ki obeta doseganje strateških ciljev. Strategija je bistvena za podjetje, če želi doseči zastavljene cilje (Močnik 2005, 17).

Belak (2002) deli strategije na (Belak 2002, po Močnik 2005, 8–9):

- *Temeljna strategija*, imenovana tudi celovita strategija, opredeljuje razvojno usmeritev podjetja kot celote in je včasih označena tudi kot usmeritvena strategija. Osnova temeljne strategije so politična opredelitev razvoja podjetja in razna predvidevanja. Podjetje se pri temeljni strategiji osredotoča na to, ali se bo širilo, umaknilo ali nadaljevalo v trenutnem stanju ter ali se bo začelo uvajati v druge panoge in s tem tudi širiti na nove globalne trge.
- *Poslovna strategija*, imenovana tudi konkurenčna strategija. Njeno bistvo je opredeljevanje poti do konkurenčne prednosti, torej poslovanje, kot ga konkurenca ne zmore. Pri določevanju poslovnih strategij sta bistveni dve vprašanji: (1) Ali naj podjetje na trgu konkurira z nizkimi stroški in cenami ali pa naj proizvode ali storitve diferencira na drugih osnovah, kot je npr. kakovost? (2) Ali naj podjetje za največji tržni delež konkurira z glavnimi tekmeci v panogi ali pa naj se osredotoči na tržno nišo?
- *Splošne strategije* izhajajo iz ponudbe, konkurence na trgu, resursov in lastnega delovanja. Belak (2002) izpostavlja, da se splošne strategije ustvarijo na ravni celotnega podjetja ali strateškega poslovnega področja. Splošne strategije se delijo na naslednji način: glede na ponudbo, glede na konkurenco, glede na lastno delovanje ter glede na resurse.

Ko govorimo o oblikovanju strategije, mislimo s tem na analiziranje zunanjega in notranjega okolja podjetja ter na ustrezno izbiro strategije, ki bo podjetje vodila do uresničitve ciljev. Ko se ustrezna organizacijska struktura oblikuje, sledi kontrola, ki pomaga pri dejanski izvedbi strategije; ta korak imenujemo uresničevanje strategije (Močnik 2005, 8).

Strategija v bistvu odgovarja na vprašanja, kot so: kako izboljšati obseg proizvodnje, kako zadovoljiti potrebe strank, kako biti korak pred konkurenco, kako se prilagoditi spremembam na trgu, kako v podjetju doseči zastavljene cilje (Močnik 2005, 17).

Če želi podjetje doseči cilje, ki si jih je zastavilo, in doseči dobiček, je pomembno, da strateški managerji med seboj primerjajo različne možne strategije, saj bodo s tem ugotovili, katera ima največ potenciala. Strateško razmišljanje je spretnost zaznavanja različnih strategij, ki bodo ustvarile konkurenčno prednost. Hill in Jones (2004) delita strategije na: (1) funkcijsko strategijo, ki je usmerjena v izpopolnitev aktivnosti v podjetju, npr. na področju trženja, razvoja izdelkov in storitev za stranko in na področju proizvodnje; (2) poslovno strategijo, ki se osredotoča na konkurenco na trgu, (3) globalno strategijo, ki išče možnosti za širjenje poslovanja izven matične države, in (4) osnovno strategijo ali strategijo celotnega podjetja, ki se osredotoča na priložnosti, s katerimi lahko podjetje vstopi na trg druge panoge in s tem poveča svojo donosnost (Biloslavo 2008, 177–178).

V procesu razvoja politike podjetja oblikuje management različne strategije do potrošnikov, konkurentov in drugih udeležencev. Strategije, za katere se vodilni odloči, naj zagotavljajo premišljeno in učinkovito doseganje ciljev, ki izvirajo iz vizije in poslanstva podjetja (Biloslavo 2008, 179).

Nekatera podjetja ne potrebujejo velikega preoblikovanja obstoječe strategije, vendar pa po vsej verjetnosti ne izkoriščajo celotnega potenciala, ki ga ponujajo (Bowman 1994, 117).

2.5.1 Strategije podjetja do kupcev

Za uspešno prodajo potrebuje podjetje ciljno skupino, ki ji podjetje nameni ponudbo. Prvi korak podjetja je, da ima prepričljivo prodajno sporočilo, ki pove, kako bodo izdelki in storitve podjetja pomagali zadovoljiti njene potrebe. Habbe (2016) govori o treh strategijah, ki naj jih podjetje vključi v poslovni proces:

1. Pri strategiji hitri stiki gre za izvajanje telefonskih klicev ciljnim skupinam; gre torej za klicni center. Strategija ima prednosti in slabosti. Prednosti klicnega centra so, da dobimo neposreden in hiter odgovor stranke, odgovorimo lahko na dodatna vprašanja potrošnika ter mu želene vsebine podrobneje pojasnimo, tako da se potrošnik lažje odloča pri nakupu izdelka ali storitve. Slabost klicnega centra pa je v tem, da ne vemo, kje lahko stranko

zalotimo. Lahko, da ravno ne more komunicirati, lahko jo ujamemo v slabem trenutku in s tem povzročimo nejevoljo.

2. Strategija povezovanja v primerjavi s strategijo hitri stiki deluje bistveno počasneje. Gre za proces, v katerem strankam, tako rednim kot potencialnim, podjetje po različnih kanalih pošilja koristne ponudbe, vsebine ali akcijske cene. Odnosi med podjetjem in stranko se vzdržujejo tudi na družbenih omrežjih, kjer so ves čas na voljo za vprašanja in pomoč. Prednost te strategije je, da kupci podjetje in njegovo ponudbo spoznavajo postopoma in vedo, da jim je podjetje ves čas na razpolago. Slabost strategije pa se kaže v tem, da deluje bistveno počasneje in zahteva veliko potrpežljivosti.
3. Strategija predstavitve pomaga podjetju, da se pokaže končnim kupcem v živo, da spoznajo njegove sposobnosti ter jim ponudi rešitve za njihove probleme. Podjetje se lahko strankam predstavi na strokovnih dogodkih, sejnih ali na skupinskih predstavitev, ki jih lahko organizira tudi samo. Prednost predstavitvene strategije se kaže v tem, da se organiziranih dogodkov po navadi udeležijo le ljudje, ki se zanimajo za dano temo. Tako si podjetje hitro zagotovi želene odgovore. Slabost strategije pa je, da je za organizacijo dogodka treba imeti veliko več časa in denarja.

Toda kako vemo, katera od omenjenih treh strategij bo najučinkovitejša? Najbolje je, da poskusimo vključiti vse tri. Če združimo strategiji hitrega stika in predstavitve, stranko najprej pokličemo po telefonu za predstavitev ponudbe. Če stranka v danem trenutku ne more govoriti, se poskusimo dogovoriti za dovoljenje, da jo lahko obveščamo po e-pošti. Stranko vključimo v bazo podatkov in ji nato najmanj enkrat mesečno pošiljamo novosti in ponudbe. Podjetje si s tem zagotovi prepoznavnost in pridobiva zaupanje. Ena izmed potencialnih možnosti je tudi predstavitev izdelkov in storitev na sejmu ali strokovnem dogodku, na katerem podjetje na različne načine pridobi stike strank, nato pa vsako stranko pokliče po telefonu; stranka tako lahko pridobi dodatne odgovore na vprašanja in predstavitev sodelovanja (Habbe 2016).

2.5.2 Strategije podjetja do konkurentov

Konkurenčna prednost podjetja je lahko zelo nestabilna, saj se sodoben trg dinamično razvija in potrebe potrošnikov nenehno spreminjajo. Nujno potrebno je, da so podjetja ves čas pripravljena na spremembe in so se sposobna pravočasno odzvati, da ostanejo v ospredju ali tja pridejo. Da bo podjetje v prednosti pred konkurenco, je treba pripraviti in izbrati ustrezno konkurenčno strategijo (Consilue 2021).

Izkazovanje dodane vrednosti za kupca, npr. z zagotavljanjem nizkih cen, nujen dodatnih koristi, se kaže v konkurenčni strategiji, ali z drugimi besedami, v strategiji diferenciacije, ki izhaja iz mišljenja, da vsaka družba potrebuje unikatno in jasno določeno pozicioniranje. S to

strategijo kupci upravičujejo višje cene, saj so zadovoljni z nekaterimi komplementarnimi koristmi. Če se želi podjetje razviti s strategijo diferenciacije, mora veliko pozornosti nameniti vrhunski kakovosti, močni prepoznavnosti blagovne znamke in zvestobe, strateškemu distribuiranju, tako da postanejo njegovi izdelki ali storitve nepogrešljivi, ter trženjski sposobnosti (Consilue 2021).

Pri strategiji stroškovne učinkovitosti je glavni namen zadovoljevanje osnovne potrebe potrošnikov. Strategija deluje na procesu zniževanja stroškov z namenom, da potrošniku ponudi najnižjo možno ceno in si tako omogoči konkurenčno prednost v primerjavi s ponudbo konkurence. Če želi podjetje minimizirati stroške in delovati s strategijo stroškovne učinkovitosti, je pomembno, da ima visoko raven produktivnosti, da izkorišča svoje zmogljivosti, da ima pogajalsko moč pri nakupu vhodnih surovin ter da ima učinkovit proizvodni proces in distribucijski kanal (Consilue 2021).

Obe omenjeni strategiji sta lahko usmerjeni ozko ali široko; podjetjem, ki imajo slabši dostop do resursov v primerjavi z njihovo konkurenco, pa preostane le izbira osredotočenosti na tržno nišo. Če si zna podjetje jasno predstavljati, kaj trg ponuja, kakšno je povpraševanje in kakšne so potrebe strank, lahko uspe tudi s strategijo razvijanja tržne niše.

Če izdelki in storitve podjetja na trgu niso edinstveno pozicionirani, lahko podjetje sledi naslednjim korakom (Consilue 2021):

1. korak: podjetje mora določiti svojo trenutno pozicijo in pozicijo svojih ponujenih izdelkov in storitev v strankini zavesti.
2. korak: določiti je treba ustrezno konkurenčno strategijo, s katero bi se podjetje razvijalo, torej strategijo diferenciacije ali strategijo stroškovne učinkovitosti.
3. korak: konkurenco na trgu je treba analizirati in določiti standarde v podjetju.
4. korak: oceniti je treba dinamiko trga in potrebe kupcev.
5. korak: ob vseh pregledih se podjetje dokončno odloči, katero konkurenčno strategijo bo uporabilo pri svojem razvoju, ter obenem poišče potencialne rešitve.

Konkurenca je neprekinjen boj med podjetji na trgu v isti panogi za uresničitev konkurenčne prednosti, ki bo podjetju prinesla nadpovprečen finančni uspeh (Dubrovski 2018, 88).

3 PREDSTAVITEV PODJETJA TELEKOM SLOVENIJE D.D.

V tretjem poglavju bomo predstavili vodilno podjetje v Sloveniji na področju telekomunikacij. Analizirali ga bomo s pomočjo omenjenih orodij ter poiskali predloge in rešitve za nadaljnji razvoj in uspeh.

3.1 Zgodovina podjetja

Telekom Slovenije, d.d., je prvi ponudnik fiksne telefonije v Sloveniji, ki je v devetdesetih letih prejšnjega stoletja še deloval pod okriljem tedanjega podjetja PTT Slovenije. Leta 1991 ob slovenski osamosvojitvi je njegova tedanja hčerinska družba Mobitel vzpostavila tudi prvo mobilno omrežje v Sloveniji. Leta 1996 je Telekom Slovenije v svojem fiksnem omrežju kot prvi slovenski operater začel storitve interneta komercialno ponujati uporabnikom (Telekom Slovenije 2021b).

Pomembnejši dogodki v razvoju podjetja:

Podjetje je začelo delovati leta 1991, ko je bila ustanovljena družba Mobitel, kar je pomenilo začetek mobilnih komunikacij v Sloveniji. Leta 1992 so iz hrvaškega omrežja NMT 16 baznih postaj prekopili na slovensko omrežje. Leta 1995 se je podjetje PTT Slovenije razdelilo na Pošto Slovenije in Telekom Slovenije. Ustanovljeno je bilo samostojno javno podjetje Telekom Slovenije, p.o. Istega leta je Telekom Slovenije uvedel tehnologijo ISDN. Leta 1996 so začeli tržiti internet, in sicer z ustanovitvijo internetne enote Slovenija Online – SiOL. Prav tako so naredili korak naprej v mobilni komunikaciji, saj je začelo delovati na novo zgrajeno omrežje GSM. Izvedena so bila tudi prva mobilna gostovanja v tujini (angl. roaming). Leta 1998 se je Telekom Slovenije iz javnega podjetja preoblikoval v delniško družbo. Leta 1999 je podjetje ustanovilo družbo SiOL. Leta 2001 so prvi predstavili slovensko storitev na področju mobilnega plačevanja – Moneto. Leta 2002 je podjetje uvedlo tehnologijo ADSL, Mobitel pa je istega leta postal 100-odstotni lastnik podjetja Soline, proizvodnja soli in bil med prvimi operaterji v Evropi, ki so predstavili storitev MMS – multimedijsko sporočanje. Z uvedbo tehnologije ADSL je bil SiOL leta 2003 med prvimi v Evropi, ki je slovenskim uporabnikom omogočil spremljanje TV kanalov. Leta 2005 je Telekom Slovenije ustanovil družbo GVO, d.o.o., ter izvedel storitev IP telefonija. Leta 2006 je delnica Telekoma Slovenije začela kotirati na Ljubljanski borzi. Naslednje leto se je družba SiOL d.o.o. pripojila k Telekomu Slovenije in tedaj so začeli tudi z množično izgradnjo tehnologije FTTH. Leta 2011 sta se družbi Mobitel in Telekom Slovenije združili v skupno družbo, imenovano Telekom Slovenije, d.d., in začeli so graditi najsodobnejše mobilno omrežje LTE. Leta 2016 so si pripojili družbo Debitel. Leta 2020 so prvi v Sloveniji naredili korak v razvoju mobilne tehnologije in vzpostavili nacionalno omrežje pete mobilne generacije (5G) (Telekom Slovenije 2021b).

3.2 Dejavnost podjetja

Izbrano podjetje Telekom Slovenije, d.d., je delniška družba s 3.392 zaposlenimi. Podjetje se ukvarja s telekomunikacijami in je vodilno in najnaprednejše slovensko podjetje, ki ponuja najsodobnejše IKT storitve in rešitve. Skupina Telekom Slovenije deluje v regiji JV Evrope, njena dejavnost pa obsega fiksne in mobilne storitve, digitalne vsebine in storitve, multimedijske storitve in digitalno oglaševanje, gradnjo in vzdrževanje telekomunikacijskih omrežij. Z inovativnimi tehnologijami navdihujejo svoje uporabnike (Telekom Slovenije 2021a).

Je vodilno podjetje v skupini podjetij Skupina Telekom Slovenije, ki obsega podjetja GVO, Avtenta, TSmedia in Soline v Sloveniji ter IPko, ONE in Blicnet. V Bosni in Hercegovini, Črni gori, Srbiji in Makedoniji je skupina tudi lastnica družb Siol, ki pa so bile ustanovljene z namenom, da bi zgradili optično omrežje v posameznih državah. Skupina je imela konec leta 2020 kar 2.550.895 priključkov mobilne telefonije in 651.604 širokopasovnih priključkov, od tega 287.532 aktivnih optičnih priključkov (Telekom Slovenije 2021a).

Telekom Slovenije, d.d., je nacionalni operater telekomunikacij in hkrati operater z največjim tržnim deležem. Podjetje svoje omrežje nenehno posodablja in uvaja tehnologije prihodnosti, saj se zavedajo, da pri sodobnih komunikacijah ne gre zgolj za tehnologijo, temveč predvsem za to, kaj nam ta tehnologija omogoča. Podjetje z največ baznimi postajami pokriva 96 % prebivalstva in s tem uporabnikom zagotavlja odlično uporabniško izkušnjo (Telekom Slovenije 2021a).

Telekom Slovenije, d.d., sestavlja več blagovnih znamk, zaradi katerih je podjetje na trgu konkurenčno, in sicer (Telekom Slovenije 2021b):

- platforma NEO, ki nudi uporabnikom prijetno in preprostejšo izkušnjo s pametnimi funkcijami;
- pametna denarnica VALÚ, ki uporabnikom omogoča plačevanje z moneto kjer koli in kadar koli; s tem jim nudi sodoben in mobilen življenjski slog;
- predplačniška mobilna ponudba IZI nagovarja ciljno skupino mladih, ki potrebujejo minimalne storitve;
- spletno tržišče PIAZZ zagotavlja varne in enostavne nakupe različnih izdelkov na enem mestu.

3.3 Vizija in poslanstvo podjetja

Vizija izbranega podjetja Telekom Slovenije, d.d., se glasi: »*Digitaliziramo svet priložnosti.*« (Telekom Slovenije 2021a).

Poslanstvo izbranega podjetja Telekom Slovenije, d.d., se glasi: »*Poenostavljamo življenja. Varujemo vaš svet.*« (Telekom Slovenije 2021a).

Na sliki 4 so prikazani vizija, poslanstvo in vrednote Skupine Telekom Slovenije.



Slika 4: Podjetje Telekom Slovenije

Vir: Telekom Slovenije 2021a.

Telekom Slovenije, d.d., se zaveda hitrega tehnološkega razvoja, zato v ospredje postavlja digitalizacijo, tako da ostaja korak pred konkurenco v panogi. Ker podjetje deluje v skladu z odlično uporabniško izkušnjo, želi uporabnikom nuditi enostavne, a tehnološko napredne storitve, ki zagotavljajo tudi zaščito in varnost.

4 ANALIZA SPIN IN STRATEŠKE USMERITVE IZBRANEGA PODJETJA

V poglavju analiziramo širše in ožje zunanje in notranje okolje podjetja Telekom Slovenije, d.d. Predstavljamo rezultate analize PEST, analize panoge po Porterju in analize SPIN. Na podlagi analiz smo razvili predloge strateških usmeritev za nadaljnji razvoj podjetja Telekom Slovenije, d.d.

4.1 Analiza širšega okolja – analiza PEST za podjetje Telekom Slovenije, d.d.

V poglavju predstavljamo rezultate analize širšega zunanjega okolja (PEST) za podjetje Telekom Slovenije, d.d. Analizo vsakega dejavnika širšega zunanjega okolja podrobneje predstavljamo v nadaljevanju.

4.1.1 Politično-pravni dejavniki

Možno politično neravnovesje v državah dobaviteljev lahko vodi k zmanjšanju ali prenehanju dobavljanja izdelkov ali do preklica posameznih storitev, npr. programske sheme in določenih programov, tako kot se je to zgodilo v podjetju Telekom Slovenije, d.d., leta 2020 z ukinitvijo športnih vsebin. Športni navdušenci so bili »prisiljeni« prekiniti pogodbo s Telekomom Slovenije, d.d., saj podjetje ni več zadovoljevalo njihove potrebe (Žurnal 2020).

Preko zakonodaje lahko na poslovanje podjetja vplivajo tudi vlade posameznih držav z davčnimi spremembami ali spremembami v znesku minimalne plače. S tem negativno vplivajo na poslovne stroške podjetja, kar lahko privede do odpuščanja. Zmanjšanje minimalne plače vodi tudi do zmanjšanja osebnih dohodkov ljudi, kar pomeni manj dostopnih sredstev. Na drugi strani pa imamo večanje minimalne plače, kar pozitivno vpliva na podjetje, saj privede do večje potrošnje.

V telekomunikaciji ima regulativa ogromen vpliv, saj je pomembna pri naložbah in tveganjih ter posledično pri strateških usmeritvah nadaljnjega razvoja podjetja. Telekomunikacijska podjetja se vsakodnevno srečujejo z določenimi predpisi vlade, kar je lahko osrednji problem pri delovanju, sploh za podjetje Telekom Slovenije, d.d., ki je državno podjetje in o njegovih cenah in poslovanju odloča vlada.

Upravljanje in nadzor podjetja Telekom Slovenije, d.d., potekata skladno s slovensko zakonodajo. Kar se tiče odvisnih družb na območju držav, v katerih družba deluje, podjetje posluje skladno z veljavnimi akti posamezne odvisne družbe ter v skladu z lokalno zakonodajo.

Politika upravljanja družbe Telekom Slovenije, d.d., je bila prvič sprejeta decembra 2011 in določa razdelitev odgovornosti in pooblastil med člani vodstva in nadzora. S politiko upravljanja družbe se določita tudi komisija nadzornega sveta in varovanje interesov

zaposlenih. Politika je bila zadnjič posodobljena 13. februarja 2020, ob menjavi vodstva podjetja.

Pravilnik korporativnega upravljanja Skupine Telekom Slovenije so sprejeli 22. avgusta 2017. Pravilnik določa pravila, sisteme in kriterije za izvajanje funkcije upravljanja in nadzora družb.

Telekom Slovenije, d.d., želi nuditi svojim uporabnikom kakovost in varnost, zato s sprejetim Zakonom o elektronskih komunikacijah delujejo skladno z varstvom podatkov (GDPR) in varujejo uporabnikove pravice.

4.1.2 Ekonomski dejavniki

Povečanje brezposelnosti v državi prav tako negativno vpliva na poslovanje podjetja, saj potrošniki niso več tako finančno stabilni. To ponovno vodi do izbire cenejših substitutov konkurence, ne glede na boljšo kakovost storitev in izdelkov podjetja. V tako konkurenčni panogi Telekom Slovenije, d.d., težko konkurira cenam konkurence, ki padejo bistveno pod tržno maržo.

Porast inflacije podjetje prisili k povišanju cen izdelkov in storitev ali k nižanju stopnje dobička, da se cene lahko ohranijo. Prav tako jih lahko prisili, da menjajo dobavitelja, kar lahko pomeni slabšo kakovost izdelkov ali storitev, to pa vodi tudi do nezadovoljnih uporabnikov, saj se določeni potrošniki ne glede na ceno odločijo za kakovostnejše storitve in izdelke.

Podjetju Telekom Slovenije, d.d., se je povečalo povpraševanje po IKT rešitvah in storitvah ter storitvah kibernetске varnosti. Povpraševanje se je povečalo predvsem na trgu poslovnih uporabnikov. Telekom Slovenije, d.d., je svojim uporabnikom prisluhnil in s tem zagotovil storitve videoidentifikacije in digitalnega podpisa, tako da lahko pravne in tudi fizične osebe poslujejo na daljavo, seveda varno in hitro, saj storitve delujejo v skladu z Zakonom o preprečevanju pranja denarja in financiranju terorizma.

Ker je bilo življenje zaradi covid-19 ustavljeno in ljudje prisiljeni v delo in šolanje od doma, se je bistveno povečalo povpraševanje po internetnih in mobilnih storitvah ter programski opremi. S povečanim povpraševanjem na trgu je podjetje ponudilo uporabnikom dodatne kapacitete in nadgradnjo IKT rešitev, orodja, preko katerih se uporabniki na spletu lahko izobražujejo, storitve pametne pisarne ter širši nabor programske opreme za delo in šolanje od doma. Prav tako so uporabnikom ponudili prenos večje količine mobilnih podatkov za lažje opravljanje storitev.

Veliko povpraševanja je bilo ob tehnološki spremembi v mobilno omrežje 5G, zato je bil Telekom Slovenije, d.d., prvi slovenski operater, ki je svojim uporabnikom omogočil novo

mobilno storitev z odlično začetno pokritostjo. Prodajati so začeli tudi mobilne aparate, ki podpirajo novo mobilno omrežje, in so tako zadovoljili potrebe kupcev.

Podjetje je tudi ponudnik optičnega omrežja, zato je bilo veliko tudi povpraševanje po izgradnji optične napeljave v slovenskih občinah. Zaradi povečanega povpraševanja so imeli podizvajalci, v tem primeru GVO, velike težave pri izgradnji in s tem tudi zamude. Cene podizvajalcev so bistveno zrasle, saj je bilo to obdobje povečanega povpraševanja in gospodarske rasti. Težava je bila v tem, da podjetje in podizvajalci niso bili zmožni v tako kratkem času opraviti gradbenih del, to pa je privedlo do nezadovoljstva strank, saj so želeli imeti hitro opravljene storitve. To je lahko privedlo tudi do izbire drugega ponudnika telekomunikacijskih storitev.

Za Telekom Slovenije, d.d., je bistveno, da posluša želje in potrebe svojih obstoječih in morebitnih uporabnikov, saj ravno ti ustvarjajo podjetju zeleno dobičkonosnost. Da bo podjetje prvo na trgu v panogi telekomunikacijskih storitev, ki bo ponudilo novosti in inovacije, bo pomenilo, da bo korak pred konkurenco, saj uporabniki želijo kakovostne storitve v najkrajšem možnem času. Življenja brez mobilnih aparatov, interneta in televizije si žal ne moremo več predstavljati, kar pomeni, da je to iztočnica za nadaljnje strateške usmeritve.

4.1.3 Socialni dejavniki

Ciljna skupina Telekoma Slovenije, d.d., so vsi morebitni uporabniki mobilnih in/ali fiksnih storitev. Pomembno je, da podjetje svojim uporabnikom nudi hitre in predvsem kakovostne storitve, sploh v času, ko si življenja brez interneta, televizije in mobilnega aparata ne moremo več predstavljati. Če želi podjetje biti konkurenčno, mora slediti nenehnim spremembam in uporabnikom prvo na trgu ponuditi inovacije. Če se povečujejo zahteve po kakovostnih izdelkih in storitvah, se povečuje tudi število uporabnikov, ki so za najboljši izdelek ali storitev na trgu pripravljeni odšteti več denarja. Za uspešno donosnost podjetje ne sme zanemariti svoje kakovosti.

Po drugi strani pa mora biti podjetje pazljivo, saj lahko potrošniki spremenijo življenjski slog in s tem odnos do uporabe interneta, telefonije in televizije, in to tako, da se omejijo pri uporabi. Ljudje smo različni in to je lahko nevarnost za telekomunikacijska podjetja, saj lahko uporabnik manj časa gleda televizijo ali zmanjša količino prenosa mobilnih podatkov in nasploh manj uporablja aparat. Če bo takih uporabnikov na trgu vedno več, se bo podjetju zmanjšala donosnost.

Podjetje Telekom Slovenije, d.d., deluje družbeno odgovorno in s tem ustvarja ponudbo, ki je omogočena tudi ranljivim skupinam uporabnikov. Tako so za upokojujence pripravili ugodnejše mobilne pakete in v letu 2020 ponudbo dopolnili s paketom Ugodni; v tem paketu uporabnik za nizko ceno dobi internet, televizijo in fiksni telefonski priključek. Invalidom ponuja podjetje

nakup terminalske opreme po nabavni ceni. Objavili so seznam javnih telefonskih govornic, ki so dostopne z invalidskim vozičkom. Za gluhe in naglušne je med vso ponudbo tudi paket Gluhi A, ki uporabnikom omogoča brezskrbno komunikacijo. Gasilec in uporabnikom nudi možnost popusta na mesečno naročnino mobilnega paketa. V ponudbi je tudi E-oskrba, ki starejšim omogoča varno bivanje na domu, saj zagotavlja nenehno 24-urno povezavo z asistenčnim centrom vseh sedem dni v tednu; uporabnik s sprožitvijo alarma sam priklične asistenčni center. Na domu uporabnika je mogoče namestiti tudi senzorsko opremo, ki zazna padeč ali nenadne spremembe v gibanju in takoj obvesti asistenčni center. Storitve E-oskrba je za občane subvencionirana ali jim jo občina celo v celoti omogoči brezplačno (Telekom Slovenije 2021a).

Z opisanimi trendi kaže podjetje pozitivno naravnost do uporabnikov, saj jim nudi prilagojene storitve in cene ne glede na situacijo. Skrb za uporabnike je ena izmed vrednot in načel podjetja in svoje storitve skrbno prilagaja potrebam vseh uporabnikov. Podjetje lahko tako pričakuje povečano število uporabnikov, saj gre vsak potrošnik rad tja, ker se počuti varnega in sprejetega.

Podjetje prav tako skrbi za svoje zaposlene, saj se zaveda, kolikšen vpliv imajo na njegovo delovanje. Sprejeli so certifikat Družini prijazno podjetje, s katerim dokazujejo uskladitev med poklicnim in družinskim življenjem. S ponudbo športnih aktivnosti pa v podjetju skrbijo tudi za svoje zaposlene, da ti lažje obvladujejo stres in preprečujejo izgorelost.

4.1.4 Naravni dejavniki

Podjetje se zaveda, da njegovo delovanje močno vpliva na naravno in družbeno okolje, zato je trajnostno poslovanje eden bistvenih strateških ciljev podjetja Telekom Slovenije, d.d. Družba upošteva in izpolnjuje vse zahteve iz slovenske in evropske zakonodaje s področja varovanja okolja.

Družba Telekom Slovenije, d.d., je podpisnik listine Evropskega združenja telekomunikacijskih operaterjev (ETNO), kar pomeni, da so s tem zavezani varovati okolje in učinkovito porabljati energijo. Zavezani so tudi k solidarnemu ravnanju z ranljivimi skupinami ter k družbeni in korporativni odgovornosti, zato svoje storitve in izdelke ponujajo na trgu v skladu s svetovnimi smernicami energetskega in okoljskega razvoja. Bistvene usmeritve pri delovanju podjetja so (Telekom Slovenije 2021a):

- redno spremljanje porabljene energije,
- strateški načrt v skladu z razvojem poslovanja,
- nenehno spremljanje in izpolnjevanje zahtev slovenske in evropske zakonodaje.

Z uvedbo e-storitev so uporabnike spodbujali k zmanjšanju ogljičnega odtisa ter k varčevanju papirja. Zaradi sodobnega pristopa k omrežju in ozaveščenosti uporabnikov se v fiksnem segmentu poraba električne energije zmanjšuje, medtem ko je porast v mobilnem segmentu zaradi nadgradenj radijskega omrežja bistveno povečan.

K lastnemu voznemu parku so dodali tudi souporabo električnih vozil, s katerimi so leta 2019 opravili več kot 5.000 voženj. Podjetje ima v lasti šest sončnih elektrarn, eno v Kopru, tri v Ljubljani ter po eno na baznih postajah v Tropovcih pri Murski Soboti in v Podkrajju; električno energijo pridobivajo tudi s pomočjo vetrnice na Kredarici, kjer je podjetje delni lastnik. V vseh Telekomovih centrih se skladno z zakonodajo omogoča zbiranje starih mobilnih telefonov, baterij in polnilnikov. Podjetje prispeva k bistveno nižjim sevalnim obremenitvam, s tem, da zmanjšuje moč sprejemno-oddajnih postaj in gostijo omrežje tudi v drugih državah (Telekom Slovenije 2021a).

Leta 2009 je podjetje začelo uvajati sistem učinkovitega ravnanja z energijo (SURE), s katerim že vsa leta uspešno zmanjšujejo skupno porabo energije. Podjetje se zaveda, da je električna energija količinsko in tudi stroškovno največji porabnik. V letu 2020 se je v primerjavi z letom prej zmanjšala za 0,4 %, vendar se je strošek povečal za 0,9 %. Strošek se je povečal predvsem zaradi porabe energije na baznih postajah, kjer so nadgradili mobilno omrežje na novejšo generacijo (Telekom Slovenije 2021b).

Jasno je, da je v strateške usmeritve podjetja vključeno varovanje naravnega okolja, saj podjetje konstantno deluje v skladu z zavezo o varovanju narave. Zmanjšujejo porabo papirja, delujejo na lastne sončne celice, obnavljajo vozni park z električnimi avtomobili, varčujejo z vodo, ločujejo odpadke ter spoštujejo predpisane zakone, k temu pa vabijo tudi zaposlene in svoje uporabnike. Delovanje podjetja na ravni varovanja okolja lahko prinese veliko donosnost, saj poslovanje v skladu z varovanjem okolja v današnjem času vodi do uspešnosti. Podjetja, ki se ne ozirajo na varovanje okolja, so v družbi manj vredna kot tista, ki so okolju prijazna. Čeprav podjetje težko deluje tako, da ne bi vplivalo na naravo, je pomembno, da poišče alternative in jih vključi v svoje poslovanje ter k temu povabi tudi uporabnike in zaposlene.

4.1.5 Tehnološki dejavniki

Tehnološka kakovost podjetja je bistvena za kakovostno delovanje telekomunikacijskih in IKT storitev, ki ga podjetje zagotavlja z dvigom systemske odpornosti omrežja. Podjetje Telekom Slovenije, d.d., nameni večjo pozornost zagotavljanju kakovosti storitev v IP okolju in stalnim izboljšavam na področju dostopovnega omrežja, kjer širijo optično omrežje. Neprestano nadgrajujejo kakovost omrežja in s tem uporabnikom zagotavljajo kakovostne mobilne storitve. V primerjavi z neodvisnimi institucijami se podjetje po kakovosti omrežja uvršča med vodilne operaterje v evropskem in svetovnem merilu. Tako ostaja najkakovostnejši slovenski ponudnik

omrežja, kar mu omogoča, da se potrošniki nenehno vračajo na Telekomove mobilne in fiksne storitve.

Zaradi nenehnih tehnoloških sprememb je za podjetje pomembno, da je v koraku s časom. S tem izboljšuje in povečuje delež pokritosti prebivalstva s signaloma LTE in 5G ter izboljšuje uporabniško izkušnjo z uvedbo govorne telefonije VoLTE in VoWiFi.

V tehnologiji je vedno več novih odkritij in Telekom Slovenije, d.d., je bil prvi, ki je uporabnikom ponudil peto generacijo mobilne telefonije. Hitrost tehnoloških sprememb spremlja tudi hitra zastarelost tehnologije, kar pomeni, da mora imeti podjetje pripravljene alternative. Telekom Slovenije, d.d., v tem primeru že ukinja zastarelo bakreno omrežje ter ga nadomešča z optičnimi omrežji, ki uporabnikom nudijo hitrejšo in kakovostnejšo fiksno storitev.

Podjetje se zaveda, da aktivno sodelovanje na družbenih omrežjih in razvoj mobilnih aplikacij postajata vedno pomembnejše trženjsko orodje. Ponuja prijetno uporabniško izkušnjo, saj je razvilo aplikacijo Moj Telekom, ki uporabnikom omogoča vpogled v njihovo naročniško razmerje: od porabljenega prenosa podatkov do plačanih in neplačanih računov, aneksov k pogodbi in njihovega izteka, spremenijo si lahko tudi določene pakete in storitve na televiziji, povečajo ali zmanjšajo hitrost interneta, uredijo poštni predal in mnogo drugih prednosti. Razvili so tudi aplikacijo TViN, ki uporabnikom fiksnih storitev omogoča ogled televizijskih programov kjer koli in kadar koli na vseh možnih napravah.

Z razvojem tehnologije se posodablja tudi programska oprema, ki omogoča nov način delovanja. S sodobno programsko opremo lahko podjetje zniža stroške dela in s tem zviša dobičkonosnost.

Pričakujemo lahko, da bo podjetje Telekom Slovenije, d.d., še naprej prvo podjetje na slovenskem trgu, ki bo svojim uporabnikom nudilo najkakovostnejše in najboljše tehnološke spremembe in inovacije. Z nenehnim nadgrajevanjem in izpolnjevanjem ohranjajo status najboljšega operaterja. Delovanje se pozna tudi pri programski in strojni opremi, saj svojim zaposlenim nudijo le najboljše za nemoten delovni proces.

4.2 Analiza panoge po Porterju za podjetje Telekom Slovenije, d.d.

V poglavju predstavljamo rezultate analize ožjega zunanega okolja (Porterjeva analiza) za podjetje Telekom Slovenije, d.d. Analizo vsakega dejavnika ožjega zunanega okolja podrobneje predstavljamo v nadaljevanju.

4.2.1 Pogajalska moč kupcev

Zadovoljen uporabnik je za podjetje osnovno vodilo poslovanja in ena temeljnih vrednot podjetja. Telekom Slovenije, d.d., se zaveda, da sta zaupanje in zadovoljstvo odjemalcev bistvena za uspešno poslovanje. Na različnih področjih se ves čas prilagajajo uporabniku in nudijo nove storitve in izdelke. V letu 2020 je bilo izdanih 6,2 milijona računov, od tega pa je samo 0,57-odstotni delež reklamacij, kar se pozna v zadovoljstvu uporabnikov. Kupci izdelkov in storitev Telekoma Slovenije, d.d., so tako rekoč iz celotne Slovenije, so pa to vsi tisti, ki lahko sklepajo naročniška razmerja ali imajo pravno pravico kupiti izdelek. Uporabniki so tako mlajši, ki se še privajajo na mobilne storitve, mladi in starejši uporabniki fiksnih in mobilnih storitev, ki jim podjetje nudi razne pakete in ugodnosti, pa tudi ranljive skupine uporabnikov, ki so že bili omenjeni. Podjetje s svojo široko ponudbo izdelkov in storitev poskrbi za vse ciljne skupine, tako da v čim večji meri zadovolji potrebe uporabnikov (Telekom Slovenije 2021a).

Podjetje nenehno deluje skladno z uporabnikovimi potrebami, saj se zaveda, kako pomembni so za nadaljnji razvoj, zato z uporabniškimi izkušnjami in mnenji poskušajo izboljšati izdelke in storitve. Ena od vrednot podjetja se imenuje #povezani in s tem sporoča, da bo podjetje vedno prisluhnilo uporabnikom in pomagalo, ko bo pomoč potrebna.

Z razglasitvijo epidemije covid-19 je podjetje takoj stopilo na stran uporabnikov in jim ponudilo brezplačno nadgradnjo televizijske programske sheme, od otroških, dokumentarnih, poljudnoznanstvenih do filmskih in športnih vsebin. Uporabnikom so zaradi množičnega prehoda dela in šolanja na daljavo podarili prenos GB za mobilne storitve in povišali hitrost interneta na fiksnih storitvah. Tako sta lahko delo in šolanje na daljavo potekala s čim manj motnjami. Po razglasitvi epidemije in zaprtju poslovalnic so za uporabnike okrepili digitalno središče aplikacije Moj Telekom, kjer so uporabniki lahko upravljali in nadzirali naročniško razmerje.

Potrošniki pričakujejo nizke cene in visoko raven kakovosti mobilnih in fiksnih storitev in s tem tudi visoko stopnjo pokritosti signala. Ne glede na negotove gospodarske razmere uporabniki potrebujejo telekomunikacijske storitve, vendar vse bolj pazijo na stroške, zato zahtevajo preprosto ponudbo ugodnih paketov brez vezave. Če kupec v podjetju ne bo zadovoljen s storitvami ali ceno, lahko brez težav zamenja operaterja – s tem je pogajalska moč kupcev izredno velika.

Uporabniki se zavedajo, kakšno moč imajo v podjetju, saj je jasno, da podjetje strateške usmeritve v največji meri usmerja v skladu z uporabnikovimi zahtevami, kar je pravilno, saj brez potrošnikov podjetje ne bi delovalo. Domnevamo lahko, da lahko ob tako močni konkurenci kupci v podjetju dosežejo marsikaj, saj se zavedajo, da lahko kadar koli izberejo drugega ponudnika telekomunikacijskih storitev. Po eni strani je to za podjetje slabost, saj bodo

potrebne nenehne prilagoditve in spremembe v želji, da bo čim več uporabnikov ostalo pri podjetju Telekom Slovenije, d.d.

Zahteve kupcev so vedno večje, zato se Telekom Slovenije, d.d., izredno trudi priti jim naproti. Kot sem omenila, želijo čim več za čim manj denarja. Najbolj optimalna možnost za kupca in podjetje je, da se ponudi izdelek oz. storitev na vezavo. S tem si podjetje zagotovi, da kupec ostane pri podjetju določeno obdobje, v tem času pa se podjetje lahko potrudi, da izpolni uporabnikove želje in potrebe, da bo ostal pri podjetju še po pretečenem času. Tudi za kupca je vezava velika prednost, saj si s tem lahko zagotovi bistveno manjšo končno ceno izdelka ali storitve. Zagotovo je lažje plačevati na obroke kot v enem znesku, s tem pa si lahko zagotovi tudi določene brezplačne storitve.

Pričakujemo torej lahko, da bo podjetje Telekom Slovenije, d.d., še naprej delovalo v skladu z željami uporabnikov, da bo iskalo najboljše rešitve ali alternative in poskrbelo za zadovoljstvo uporabnikov. Od podjetja bi lahko pričakovali še nadaljnje ustvarjanje skrbnega in prijaznega okolja za družbo, saj jim bo ravno to omogočalo razvoj in uspeh.

4.2.2 Pogajalska moč dobaviteljev

V telekomunikacijski panogi je pogajalska moč kupcev izredno pomembna, saj je podjetje odvisno od zunanjih dobaviteljev mobilnih aparatov, dodatne opreme, podizvajalcev, dobaviteljev programskih opcij idr.

Podjetje želi imeti z dobavitelji zveste, iskrene in poštene odnose in se zaveda, da si ne more zlahka privoščiti konflikta z njimi, saj lahko to privede do nedobavljanja nujno potrebnih izdelkov ali blokiranja storitev, kot je npr. določena programska shema, zaradi katere lahko podjetje izgubi določen segment kupcev. Ker Telekom Slovenije, d.d., deluje kot družbeno odgovorno podjetje, tudi sami pričakujejo od dobaviteljev, da bodo spoštovali človekove pravice.

Dobavitelji so izredno pomembni tudi pri dobavljanju strojne opreme, brez katere telekomunikacijsko podjetje Telekom Slovenije, d.d., ne more poslovati. Programska oprema in programerji so potrebni tudi za razvijanje zelenih aplikacij podjetja.

V telekomunikacijski panogi imajo dobavitelji relativno veliko moč, saj je proizvajalcev specializirane opreme manj, čedalje več pa je kitajskih ponudnikov. V času koronavirusa je bila zaradi ukrepov velika težava pri dobavljanju aparatov, največ Apple iPhone, močna želja uporabnikov po nakupu pa je ostala, kar je vodilo do nezadovoljstva. Tu se je pokazala moč dobaviteljev. Telekom Slovenije, d.d., je izbral strateško odločitev in zagotovil večjo zalogo materiala, da se pomanjkanje zalog v času koronavirusa ne bi ponovilo.

Podjetje Telekom Slovenije, d.d., ima 97 % dobaviteljev iz Evropske unije in 91 % dobaviteljev iz Slovenije, s katerimi ustvarjajo večino prometa. Sodelujejo s kar 3.000 dobavitelji iz 38 držav. Ti dobavljajo različne izdelke v e-trgovino, mobilne aparate (Samsung, Huawei, iPhone, LG, Nokia, Doro), modeme, komunikatorje, antene, dodatno opremo za mobilne aparate, strojno opremo za nemoteno delovanje zaposlenih itd. Za najboljše in najkakovostnejše sodelovanje podjetje redno preverja in ocenjuje obstoječe dobavitelje ter na podlagi rezultatov poišče rešitve za izboljšanje sodelovanja. Telekom Slovenije deli svoje poslovne partnerje na dobavitelje, operaterje in posrednike pri prodaji izdelkov in sklepanju naročniških razmerij. Sodelovanje med Telekomom Slovenije, d.d., in poslovnimi partnerji je v letu 2020 znašalo 638 milijonov evrov, kar jasno predstavlja odlično medsebojno sodelovanje (Telekom Slovenije 2021a).

Podjetje ima s svojimi dobavitelji dolgoročne pogodbe, saj je pošteno sodelovanje bistvenega pomena za delovanje družbe. Družba svoje obveznosti poravna v dogovorjenem plačilnem roku, tako da ohranja spoštljiv odnos.

4.2.3 Nevarnost substitutov

Za izbrano panogo telekomunikacij je samo vprašanje časa, kdaj bodo substituti »povozili«
obstoječo tehnologijo, sploh pri tako hitrem razvoju tehnologij.

Substituti so se v zadnjem času začeli kazati pri SMS in MMS storitvah, saj te storitve učinkovito nadomeščajo storitve, kot so Viber, Facebook, Messenger, WhatsApp ipd. V tem primeru uporabniki ne potrebujejo več neomejenega števila storitev SMS in MMS, ampak samo omogočen dostop do interneta, kar pa podjetju zniža prihodke. Eden izmed substitutov je tudi telefonija VoIP, ki izpodriva klasično tehnologijo PSTN. Telefonija VoIP pomeni za uporabnike brezplačno telefoniranje v vse države sveta in s tem tudi nižje stroške. Kmalu bo tudi VoIP deležen manjšega tržnega deleža, saj ga že izpodrivajo Skype, Teams in tudi Zoom. Primer substituta sta tudi fiksni in mobilni telefon, saj malokdo še uporablja fiksno telefonijo. Veliko lažje in bolj dostopno je imeti pri sebi mobilni aparat. Včasih je bil dostop do interneta možen samo preko kablanskega ali telefonskega priključka, danes pa lahko do interneta dostopamo kjer koli in kadar koli.

Veliko uporabnikov se odloča za gledanje filmov ali serij tudi preko internetnih storitev, kot so Netflix kot vodilna svetovna storitev, Popcorn, Voyo, HBO GO, Partis, YouTube in še kakšne manj znane bi se našle. Gre za to, da so alternativne storitve mesečno bistveno cenejše od celotnih paketov, ki jih nudi Telekom Slovenije, d.d. Široka je že tudi ponudba novih in starejših filmov, tako da uporabnik internetnih alternativ nič ne zamuja. Živimo v zelo hitrem času, ko se vsem mudi in ljudje imajo vse manj prostega časa, tako da je veliko uporabnikov, ki TV storitev ne uporabljajo več ali jih uporabljajo bistveno manj. Tudi na tem področju lahko

podjetje izgubi večje število uporabnikov in s tem tudi dobiček. Pomembno je, da se strateško usmeri v ponudbo fiksnih storitev po ugodni ceni, saj bodo le tako ohranili ali še povečali število potrošnikov.

4.2.4 Konkurenti

Slovenski trg telekomunikacij je že zasičen in je na stopnji konsolidacije, zato je vstop novega konkurenta težko verjeten. Verjetnejša situacija je prevzem enega izmed že obstoječih konkurentov in njegovo močnejše delovanje na trgu.

Trenutno bi bil vstop novih konkurentov težji, saj je zaradi nasičenosti trga vstopna investicija visoka, stroškov pa veliko, kar pomeni, da obstajajo visoke vstopne ovire. Toda tega še vedno ne moremo izključiti, saj lahko podjetje vedno dobi nove konkurente, vendar je to odvisno od tega, kako bi potrošnike opozorili nase.

Državno podjetje Telekom Slovenije, d.d., je dokaj konkurenčno, kar se je kazalo tudi v zadnjih letih, ko je bilo v panogi slovenskih telekomunikacij kar nekaj stečajev in prisilnih poravnav. Z visokimi vstopnimi ovirami in močno konkurenco podjetje težko ohrani položaj na trgu.

Telekom Slovenije, d.d., tekmuje na trgu z dokaj močnimi operaterji, to so Telemach, A1 in T2. Vsak izmed omenjenih operaterjev ima svojo prednostno lastnost, zaradi katere je Telekomu Slovenije, d.d., konkurenčen. Vsi operaterji so močni, saj če ne bi bili, ne bi delovali v tako konkurenčni panogi, v kateri prostora za napake preprosto ni. Moč se kaže predvsem v ceni storitev in izdelkov. Telekom Slovenije, d.d., je edini med slovenskimi operaterji, ki je državno podjetje in zaradi tega cen ne sme prilagajati ali jih spustiti pod tržno maržo. Medtem ko preostala telekomunikacijska podjetja ponujajo cene, ki se jim potrošnik težko upre, lahko Telekom Slovenije, d.d., konkurira samo s kakovostjo. Kot smo že omenili, je kljub vsemu precej uporabnikov, ki bodo najprej pogledali na ceno in šele potem na kakovost, zato lahko Telekom Slovenije, d.d., v primeru konkuriranja cen izgubi precejšnje število uporabnikov. Operater A1 je edini, ki nudi možnost uporabe fiksnih storitev brez vezave, kar je za določen segment uporabnikov pomembno, saj želijo imeti odprte možnosti glede spremembe naročniškega razmerja.

Za podjetje Telekom Slovenije, d.d., je trenutno ključnega pomena, da svoje nadaljnje strateške cilje usmeri v zadovoljstvo uporabnikov. Kot najstarejše slovensko telekomunikacijsko podjetje deluje na trgu kot najzvestejši operater za uporabnike. Velika konkurenčna prednost Telekoma Slovenije, d.d., se kaže v zadovoljstvu uporabnikov in izpolnjevanju njihovih potreb, tako da jim zagotavljajo nenehno pomoč na družbenih omrežjih, v info mailu, klicnem centru in v poslovalnicah. Ob tem jim nudijo še najboljše in najkakovostnejše mobilne in fiksne storitve z najhitrejšim omrežjem in največjim deležem pokritosti s signalom po državi. Ker je Telekom Slovenije, d.d., podjetje s tradicijo, se bodo kupci kljub konkurenci vračali k njim.

4.3 Analiza SPIN za podjetje Telekom Slovenije, d.d.

V nadaljevanju predstavljamo rezultate analize SPIN, s pomočjo katere smo raziskali notranje prednosti in slabosti ter zunanje priložnosti in nevarnosti podjetja. S pomočjo analize SPIN lahko podjetje razvije primerne strateške usmeritve.

V preglednici 1 je prikazana analiza SPIN za podjetje Telekom Slovenije, d.d. Raziskali smo notranje prednosti in slabosti ter zunanje priložnosti in nevarnosti.

Preglednica 1: Analiza SPIN: notranje prednosti in slabosti

| PREDNOSTI | SLABOSTI |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">Največji delež pokritosti s signalom v Sloveniji | <ul style="list-style-type: none">Najdražji operater med konkurenco v Sloveniji |
| <ul style="list-style-type: none">Najhitrejše omrežje – zanesljivost delovanja omrežja | <ul style="list-style-type: none">Državno podjetje, državna last |
| <ul style="list-style-type: none">Prvi na trgu v uvajanju konvergenčnih storitev in novih mobilnih tehnologij | <ul style="list-style-type: none">Podjetje se predstavlja kot monopol |
| <ul style="list-style-type: none">Odlična prepoznavnost blagovne znamke – podjetje s tradicijo | <ul style="list-style-type: none">Premalo sodelovanja s slovenskimi podjetji |
| <ul style="list-style-type: none">Sodelovanje z drugimi podjetji in hčerinska podjetja | <ul style="list-style-type: none">Daljša čakalna doba za gradnjo optičnih priključkov |

Podjetje Telekom Slovenije, d.d., s signalom pokriva kar 96 % prebivalcev v Sloveniji, kar pomeni, da je s tem najhitrejši ponudnik na trgu. V dobi tehnologije je izredno pomembno, da ima uporabnik nemoteno dosegljivost in hitrost interneta, saj to zagotavlja prijetno uporabniško izkušnjo. Ker je imel Telekom Slovenije, d.d., na trgu monopol, pomeni, da je prvi nudil nove tehnologije v mobilnih in fiksnih storitvah, na trgu pa je bil tudi prvi, ki je uporabnikom ponudil konvergenčne storitve, kar pomeni, da ima stranka mobilno in fiksno telefonijo, televizijo in internet na enem mestu. Čeprav je »bivši« monopolist na trgu, kljub močni konkurenci večina potrošnikov ostaja zvesta tej blagovni znamki, saj ji zaupajo že od samega začetka in so je tudi vajeni. Podjetje se s spremembami na trgu konstantno tudi samo razvija in s tem ponuja vedno več storitev, kar omogoča sodelovanje z drugimi podjetji.

Slabost izbranega podjetja je, da je v državni lasti, kar pomeni, da če se menja vlada, se menja tudi vodstvo podjetja. Medtem ko lahko konkurenca z namenom, da pridobi nove uporabnike, dela z ničelno maržo oz. celo pod stroški, Telekom Slovenije, d.d., tega ne sme. Na podjetje še vedno gledamo kot na monopolista, to pa širša javnost lahko dojema kot napačno in negativno.

Preglednica 2: Analiza SPIN: zunanje priložnosti in nevarnosti

| PRILOŽNOSTI | NEVARNOSTI |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">Nadaljnji razvoj novih telekomunikacijskih storitev | <ul style="list-style-type: none">Nestabilne gospodarske razmere, možnost pojava novih kriz |
| <ul style="list-style-type: none">Višji odstotek pokritosti optičnih priključkov in mobilnih storitev za uporabnike | <ul style="list-style-type: none">Agresivna konkurenca, vedno bolj zasičen trg, kar pomeni manj pridobivanja novih uporabnikov |
| <ul style="list-style-type: none">Prenavljanje infrastrukture | <ul style="list-style-type: none">Močna konkurenca z nizkimi cenami |
| <ul style="list-style-type: none">Razvoj novih blagovnih znamk | <ul style="list-style-type: none">Obvezani so k delitvi optičnih priključkov v zakup |

Podjetje že realizira prvi element priložnosti, in sicer prenavljanje infrastrukture. To dosegajo z menjavo bakrenega omrežja z optičnimi omrežji, kar uporabnikom zagotavlja hitrejši dostop do interneta in boljše televizijsko sliko. Trenutno gradijo oz. menjavajo optična omrežja v večjih mestih, počasi pa se širijo tudi v manjša mesta in vasi, kar jim bo zagotovilo večje število uporabnikov. Kljub visoki stopnji pokritosti se lahko podjetje še vedno širi in zagotovi dostopnost kjer koli in kadar koli. Z nenehnimi spremembami na trgu lahko s prilagajanjem potrebam uporabnikov podjetje hitro spremeni proces poslovanja in razvoj telekomunikacijskih storitev.

Največja nevarnost za podjetje Telekom Slovenije, d.d., je nasičenost trga in močna konkurenca. Na takšnem trgu podjetje res težko posluje, in to ravno zato, ker ne more konkurirati s cenami, uporabniki pa ne glede na vse še vedno pogledajo, kje je mogoče dobiti cenejšo storitev. Podjetje mora biti nenehno pripravljeno na spremembe, da lahko poskusi prehiteti konkurenco in si s tem povečati število uporabnikov. Telekom Slovenije, d.d., je edino podjetje, ki je svoje optične priključke dolžno dati na razpolago svojim konkurentom. Torej lahko njegova konkurenca z malo denarja uporablja njegovo omrežje in celo brez dodatnih naporov pridobi nove uporabnike.

4.4 Razvoj predlogov strateških usmeritev za podjetje Telekom Slovenije, d.d.

V zaključni projektni nalogi smo predstavili pojma strateški management in strategije, torej kaj so in zakaj jih uporabljamo. Predstavili smo tudi orodja strateškega managementa, s katerimi si podjetje lahko pomaga razvijati strateške usmeritve za nadaljnji razvoj. Okolje podjetja smo proučili z analizo SPIN, analizo PEST in Porterjevo analizo, na podlagi ugotovitev pa predlagamo naslednje strateške usmeritve v prodaji izdelkov in storitev.

– STRATEŠKA USMERITEV 1: Razvoj nove blagovne znamke

Do strategije razvoja nove blagovne znamke smo prišli z analizo SPIN, v kateri je dodajanje blagovnih znamk omenjeno kot zunanja priložnost podjetja. Podjetje Telekom Slovenije, d.d., je v vseh letih poslovanja razvilo veliko blagovnih znamk: NEO, PIAZZ, VALU in druge. Za vse blagovne znamke se je pokazalo, da so uspešne, saj uporabniki verjamejo v delovanje podjetja in njegovo ponudbo na trgu. Kot smo omenili, se kot substituti kažejo internetne strani, ki že nadomeščajo klasično gledanje televizijskih programov; te strani so Netflix, Voyo, HBO GO in drugi. Da bi podjetje ohranilo čim več svojih uporabnikov in pridobilo še nove, bi lahko ustvarilo oz. razvilo platformo, na kateri bi si uporabniki lahko za dostopno ceno ogledali velik izbor filmov, oddaj in serij. S tem bi uporabnikom nudili hitrost, kakovost in enostavnost na enem mestu, za ugodno ceno.

– STRATEŠKA USMERITEV 2: Investiranje v znanje

Ko je trg zasičen s tolikšno ponudbo, uporabnik lažje izbire operaterja, ki bo zanj najustreznejši. Res je, da so uporabniki med seboj različni, eni gledajo na nizke cene, drugi na kakovost, so pa tudi uporabniki, ki verjamejo v znanje svetovalca in v to, kar ponuja. Ko stranka vstopi v poslovalnico, je razlika, če naleti na svetovalca, ki ves čas sprašuje sodelavce o ponudbi, vmes brska po ponudbi in nesproščeno in nesamozavestno išče odgovore na kupčeva vprašanja, ali če naleti na svetovalca, ki samozavestno pristopi h kupcu in mu ponudi določene izdelke in ustrezne storitve. Pomembno je, da podjetje vlaga v znanje svojih zaposlenih in jih s tem redno in kakovostno izobražuje o novih ponudbah na trgu ter izdelkih in storitvah, ki jih ponuja, in o tem, kako najbolje pristopiti h kupcu. Stranka se pri samozavestnem in podkovanem svetovalcu počuti varneje, tako pa zaupa svetovalcu, podjetju ter izdelkom in storitvam, ki jih podjetje ponuja. Podjetje Telekom Slovenije, d.d., si bo s tem še povečalo možnosti za nadaljnji razvoj.

– STRATEŠKA USMERITEV 3: Širitev optičnega omrežja

Podjetje Telekom Slovenije, d.d., je med drugim ponudnik mobilnih storitev z največjo pokritostjo po Sloveniji. Večina prebivalcev je zaradi dane situacija primorana uporabljati vedno več domačega interneta zaradi prilagojenega dela ali šolanja od doma. V poglavju o analizi SPIN smo omenili, da je Telekom Slovenije, d.d., kot državno podjetje obvezan dajati optične priključke v zakup, toda v dani situaciji, ki je ne more rešiti, se lahko prilagodi. Konkurencu lahko prehitijo s hitro gradnjo optičnih priključkov po Sloveniji, tako da bo imelo največji delež pokritosti s signalom tudi pri fiksnih storitvah. Z uresničitvijo strategije širitve optičnega omrežja se bo podjetje moralo povezati z večjim številom podizvajalcev, ki bodo gradili optična omrežja in priključke

in s tem zagotovili še hitrejši priklop priključka strankam. Podjetje Telekom Slovenije, d.d., se tako ne bi samo sprijaznilo s tem, da je obvezano deliti optične priključke, ampak bi vzelo stvari v svoje roke in bi se potrudilo pri kakovosti in hitrosti.

– STRATEŠKA USMERITEV 4: Nudenje podpore strankam, visoka kakovost storitev

Uporabniki storitev ali določenih izdelkov se počutijo najbolj varne, kadar vedo, da lahko kjer koli in kadar koli dobijo hitro rešitev za svojo težavo. Kot smo z izbranimi analizami okolja podjetja že ugotovili, je največji potencial podjetja njegov kupec oz. uporabnik. Telekomu Slovenije, d.d., zadovoljstvo in prijetna izkušnja uporabnika pomenita zelo veliko in pomembno je, da to ohranja še naprej. Čeprav ima podjetje klicni center za pomoč strankam, e-pošto, poslovalnice, družbena omrežja in druge kanale, ima še vedno kateri uporabnik težavo priti v stik s svetovalcem, ki bi mu ponudil pomoč, bodisi zaradi čakalne vrste v klicnem centru bodisi zaradi neodzivnosti po e-pošti in na družbenem omrežju ali prevelike vrste v poslovalnici. Podjetje bi lahko razvilo platformo za pomoč uporabnikom, ki bi omogočala, da bi uporabniki lahko preko mobilnih aparatov, računalnikov ali zvokovnega upravljanja na napravi NEO enostavno opisali težavo in s pomočjo zaposlenega v podjetju rešili težavo. Podjetje bi ponovno nudilo svojim uporabnikom hitrost in enostavnost, saj bo uporabnik najbolj zadovoljen, če bo težavo rešil v najkrajšem možnem času brez zapletov.

– STRATEŠKA USMERITEV 5: Družbena odgovornost – podpiranje slovenskih start up podjetij

Telekom Slovenije, d.d., je državna delniška družba in kot taka bi lahko izkoristila strategijo podpiranja slovenskih start up podjetij. Kot največje slovensko podjetje bi z različnimi razpisi pomagala majhnim start up podjetnikom razviti njihove ideje. S tem bi družba podpirala slovenske podjetnike in inovacije na trgu. Pomembno je, da si v državi pomagamo v največji možni meri in kot tako močno podjetje bi lahko razvilo strategijo, po kateri bi sodelovalo z novimi podjetji, jim svetovalo, jih usmerjalo in jim ponudilo začetni kapital za najboljšo razvito idejo. Res je, da je Telekom Slovenije, d.d., sponzor mnogim športnikom in tako podpira šport, toda podpiranje start up podjetij bi bilo čisto nova smer.

5 SKLEP

Konkurenčna prednost nudi podjetju hitrejšo in večjo dobičkonosnost, vendar je v zadnjih letih v panogi telekomunikacij težko konkurirati, saj vsako podjetje ponuja določene lastnosti, ki jih drugo podjetje ne more, zato so podjetja prisiljena iskati nove priložnosti, se prilagoditi hitrim spremembam in potrebam kupcev. Vsako telekomunikacijsko in tudi drugo podjetje se bori, da ohrani število že obstoječih uporabnikov in hkrati poskrbi za pridobitev novih. V zaključni projektni nalogi smo analizirali okolje podjetja Telekom Slovenije, d.d., in to, kako deluje na trgu v primerjavi s konkurenco. S pomočjo orodij strateškega managementa smo proučili zunanje okolje s priložnostmi in nevarnostmi ter notranje slabosti in prednosti ter ugotavljali, kateri zunanji dejavniki trenutno še vplivajo ali bi lahko v prihodnosti vplivali na delovanje podjetja.

Podjetje Telekom Slovenije, d.d., svojim uporabnikom ne more ponuditi takšnih cen, kot jih lahko ponudijo konkurenčna podjetja, ali pa jih ponudi zelo težko, zato je še toliko bolj pomembna osredotočenost na kakovost. Uporabniki bodo v dobi digitalizacije, ko si omejenega dostopa do interneta ne moremo več predstavljati, prej plačali višjo ceno za kakovost kot nižjo ceno za nenehno motenje in slabo kakovost tehnologije. Telekom Slovenije, d.d., še naprej nudi odlično uporabniško izkušnjo, najboljšo prodajno in poprodajno skrb za uporabnike ter zanesljivo omrežje s konvergenčnimi paketi in dodatno ponudbo. Enostavna uporaba telekomunikacijskih storitev uporabnikom ni več dovolj, saj želijo nenehne spremembe napredne uporabe, zato je potrebno prilagajanje potrebam kupcem, kar podjetje definitivno dosega.

Ugotovili smo, da se podjetje ne preda, ko se sreča z zunanjimi nevarnostmi, na katere nima vpliva, ampak se poskuša nenehno prilagajati, tako da ohrani svoj ugled na trgu. Ker je toliko konkurenčnih operaterjev, podjetje ne obupa pri iskanju novih uporabnikov, pač pa se nenehno izboljšuje in v svoji ponudbi nudi izvrstne izdelke in storitve. Uporabnikom bo veliko pomenilo, ko bodo videli predanost podjetja, in ravno to bo ohranjalo obstoječe uporabnike in pridobilo nove, s katerimi bodo gradili prijetno uporabniško izkušnjo. Podjetje Telekom Slovenije, d.d., je edini operater s tradicijo, saj deluje na slovenskem trgu že vse od ustanovitve.

Če želi biti podjetje dolgoročno uspešno, je pomembna trajnostna rast, s katero razširi lastno ponudbo ali se razširi na trgu. Ugotovili smo, da je zunanja priložnost lahko iskanje novih idej, zato se podjetje pri iskanju novih zamisli za nadaljnji razvoj nikoli ne sme ustaviti. Neprestano mora nadgrajevati izdelke in storitve, saj se trg drastično spreminja, prav tako pa tudi potrebe kupcev. Še posebej je pomembno iskanje novih idej zaradi močne konkurence, saj mora biti korak pred njo.

Na podlagi opravljenih analiz s pomočjo analize SPIN, analize PEST in Porterjeve analize smo ugotovili, da podjetje Telekom Slovenije, d.d., trenutno odlično posluje na trgu

telekomunikacij. To se kaže tudi v tradiciji poslovanja, saj vsa leta izbira ustrezne strateške usmeritve, zaradi katerih je vedno bolj konkurenčno, ne glede na slabosti in nevarnosti v njegovem okolju. Telekom Slovenije, d.d., se zaveda hitrih sprememb v tehnološkem okolju in tudi sprememb pri svojih kupcih, zato skrbi, da bodo prvi na trgu, ki jim bodo ponudili kakovostne izdelke in storitve in ohranili oz. pridobili njihovo zadovoljstvo. S svojim poslovanjem ostajajo povezani s kupci.

6 LITERATURA IN VIRI

- Belak, Janko. 2002. *Politika podjetja in strateški management*. Maribor: Založba MER – MER Evrocenter.
- Belak, Janko. 2010. *Integralni management – MER model*. Maribor: Založba MER, MER Evrocenter.
- Biloslavo, Roberto. 2008. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Bowman, Cliff. 1994. *Bistvo strateškega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Consilue. 2021. *Strategija diferenciacije in strategija stroškovne učinkovitosti*. <https://consilue.com/stroskovna-ucinkovitost-strategija-diferenciacije/> (12. 7. 2021).
- Čater, Tomaž. 2011. *Taktično planiranje in kontrola*. Ljubljana: UL, Ekonomska fakulteta.
- David, Fred R. in Forest R. David. 2015. *Strategic management: concepts and cases: a competitive advantage approach*. Florence, South Carolina: Pearson Education.
- Dimovski, Vlado in Sandra Penger. 2008. *Temelji managementa*. Harlow (Essex): Pearson Education.
- Dubrovski, Drago. 2018. *Management in organizacija*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
- Duh, Mojca. 2016. *Upravljanje podjetja in strateški management*. Ljubljana: IUS Software, GV založba.
- Gošnik, Dušan. 2020. *Strategije in uspešnost podjetja*. Koper: Univerza na Primorskem.
- Habbe, Jure. 2016. *3 strategije za pridobivanje novih kupcev*. <http://www.uspesnaprodaja.si/nasveti/3-strategije-za-pridobivanje-novih-kupcev-priporocam.html> (12. 7. 2021).
- Hill, Charles W. L. in Gareth R. Jones. 2004. *Strategic management: an integrated approach*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Hočevar, Marko, Marko Jaklič in Hugo Zagoršek. 2003. *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV založba.
- Johnson, Gerry, Kevan Scholes in Richard Whittington. 2008. *Exploring corporate strategy*. Harlow (Essex): Pearson Education.
- Korelc, Tomaž. 2009. *Bistvo uspeha – zmagovito vodenje*. Šenčur: Creatoor.
- Kos, Blaž. 2010. *Swot analiza (SPIN)*. <https://www.blazkos.com/swot-analiza/> (7. 7. 2021).
- Kralj, Janko. 2003. *Management*. Koper: Visoka šola za management.
- Lombriser, Roman in Peter A. Abplanalp. 2005. *Strategisches Management*. Zürich: Versus.
- Lynch, Richard L. 2000. *Corporate strategy*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.

- Lynch, Richard L. 2009. *Strategic management: formerly corporate strategy*. Harlow (Essex): Pearson Education.
- Močnik, Dijana. 2005. *Strateški management*. Maribor: Fakulteta za elektroniko, računalništvo in informatiko.
- Pevcin, Primož in Sabina Bogilović. 2017. *Strateški management v javnem sektorju*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Planellas, Marcel. 2020. *Strategic decisions: the 30 most useful models*. Cambridge, New York: Cambridge University Press.
- Porter, Michael E.. 1980. *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Pučko, Danijel. 1996. *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pučko, Danijel. 2006. *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pučko, Danijel. 2008. *Strateški management 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Stalk, George, Philip Evans in Lawrence E. Schulman. 1999. *Competing on capabilities: The New Rules of Corporate Strategy*. V *Harvard Business Review on Corporate Strategy*, 171–204. Boston: Harvard Business School Press.
- Strecker, Nanja. 2009. *Innovation Strategy and Firm Performance*. Wiesbaden: Gabler.
- Telekom Slovenije. 2021a. *Letno poročilo 2020*. Ljubljana: Telekom Slovenije, d.d.
- Telekom Slovenije. 2021b. *O podjetju*. <https://www.telekom.si/o-podjetju/predstavitev/osebna-izkaznica> (10. 7. 2021).
- Thompson, John L. in Frank Martin. 2010. *Strategic management: Awareness & Change*. Andover: Cengage Learning.
- Tupa, Jiri. 2010. *Process Performance Measurement as Part of Business Process Management*. <https://www.intechopen.com/books/process-management/process-performance-measurement-as-part-of-business-process-management-in-manufacturing-area> (17. 6. 2021).
- Žurnal. 2020. *Številni Slovenci bodo odslej prikrajšani za športne vsebine*. <https://www.zurnal24.si/sport/stevilni-slovenci-bodo-odslej-prikrajšani-za-sportne-vsebine-348182> (20. 7. 2021).