

УНИВЕРЗИТЕТ У КРАГУЈЕВЦУ
ФАКУЛТЕТ ИНЖЕЊЕРСКИХ НАУКА

Горан Р. Јекић

**Квалитет процеса продаје телекомуникационих услуга у
компанији Телеком Србија а.д.**

мастер рад

Крагујевац, септембар 2014. године

УНИВЕРЗИТЕТ У КРАГУЈЕВЦУ
ФАКУЛТЕТ ИНЖЕЊЕРСКИХ НАУКА



НАЗИВ СТУДИЈСКОГ ПРОГРАМА: Индустијско инжењерство - ПИС

НИВО СТУДИЈА: Мастер академске студије

ПРЕДМЕТ: Интегрисани системи менаџмента

БРОЈ ИНДЕКСА: 609/2012

Горан Јекић

**Квалитет процеса продаје телекомуникационих услуга у
компанији Телеком Србија а.д.**

мастер рад

Комисија за преглед и одбрану: 1. Др Славко Арсовски – ментор 2. 3.	Датум одбране: _____ Оцена: _____
--	--------------------------------------

У оквиру мастер рада кандидат треба да анализом кључних параметара квалитета процеса продаје телекомуникационих услуга дође до одређених одговора, као и закључака у смислу побољшања процеса продаје у компанији Телеком Србија а.д. На почетку рада су уводна објашњења и представљања података. Као пример узета је пословница Крагујевац. За побољшање пословања предузећа потребно је тежити сталном унапређењу квалитета продаје, које можемо очекивати само ако континуирано радимо на унапређењу наших услуга, бољој повезаности између служби, бољим протоком информација између служби и успостављањем атмосфере конкурентности и праведности између и унутар служби.

Препоручена литература:

- 1 продаја
- 2 маркетинг
- 3 телекомуникације

Крагујевац, септембар 2014

ментор:

Др Славко Арсовски

Резиме: Циљ рада је да прикаже квалитет процеса продаје телекомуникационих услуга у компанији Телеком Србија а.д. која је тренутно лидер у продаји телекомуникационих услуга у Србији, да прикаже основне телекомуникационе услуге, представи пут којим ће се развијати и унапређивати телекомуникационе услуге у компанији, и покаже како функционише квалитет процеса продаје у успешној компанији као што је Телеком Србија а.д.

Кључне речи: продаја, телекомуникације, квалитет

Abstract: Purpose of this work is to show the quality of the process of selling telecommunications services in Telekom Serbia a.d which is currently the leader in sales of telecommunications services in Serbia, to display basic telecommunications services, to present a road map to develop and improve telecommunications services in the company, and show us how the quality of the sales process in a successful company such as Telekom Serbia a.d.

Keywords: sales, telecommunications, quality

САДРЖАЈ

Насловна	1
О раду	3
Резиме	4
Садржај	5
 1. Увод	
1.1. Значај телекомуникационих услуга	7
1.2. Проблем продаје	9
1.3. Проблем квалитета	13
 2. Процес продаје телекомуникационих услуга	
2.1. Процес продаје	15
2.2. Процес продаје телекомуникационих услуга	16
2.2.1. Припрема продаје телекомуникационих услуга	17
2.2.2. Продаја телекомуникационих услуга	22
2.2.3. Брига о кориснику	22
2.3. Процес продаје телекомуникационих услуга у компанији Телеком Србија а.д. ..	24
2.3.1. Процес продаје телефонским путем	24
2.3.2. Процес продаје наручивањем преко интернета	25
2.3.3. Процес продаје у пословници Телекома Србија а.д.	30
2.3.4. Процес продаје одласком менаџера код корисника	31
2.3.5. Процес продаје преко овлашћених дилера	31
 3. Квалитет процеса продаје у компанији Телеком Србија а.д.	
3.1. Телеком Србија а.д.	33
3.2. Дирекција за приватне кориснике и њене надлежности	37
3.3. Организациона структура дирекције за приватне кориснике	38
3.3.1. Функција за продају и подршку продаји приватним корисницима	38
3.3.2. Функција за маркетинг и развој приватних корисника	39
3.3.3. Функција за бригу о приватним корисницима	40
 4. Квалитет процеса продаје у пословницама компаније Телеком Србија а.д.	
4.1. Пословнице компаније Телеком Србија а.д.	70
4.2. Пословница Крагујевац	73

4.3. Процес продаје у пословници Крагујевац	75
4.4. Квалитет процеса продаје у пословници Крагујевац	78
5. Закључак	80
6. Литература	81

1. УВОД

1.1. Значај телекомуникационих услуга

Телекомуникације се убрајају у инфраструктурне привредне гране, а улагања у телекомуникациону и информациону инфраструктуру један су од главних покретача економског напретка. За привреду, информационо - комуникационе технологије представљају средство за модернизацију и побољшање конкурентности, а за грађане средство за бољи приступ информацијама и побољшање квалитета живота. За друштво, оне пружају нове методе комуникације и социјалног дијалога, доприносе развоју демократије и смањењу социјалних и географских дискриминација.

Телекомуникације данас у свету, глобално представљају врло важан и комплексан сектор који има снажан утицај на друштво, економију и свакодневни живот грађана. У успешном развоју друштва развој телекомуникација представља један од најважнијих задатака. ¹Савремено друштво прераста у информационо друштво у коме је информација једна од најдрагоценијих роба. Информационо комуникационе технологије имају снажан утицај на савремено друштво и све економске активности. Захваљујући расту умрежености и смањењу цене коштања производа и сервиса, оне све више утичу на свакодневни живот.

Са повећањем глобализације, приступачност мобилним сервисима, интеграције гласа, података и видеа, брзог ширења интернета и мултимедијалних интерактивних сервиса светске телекомуникације и придајуће информационо комуникационо тржиште су постали једна од најбрже растућих и променљивих индустријских грана и тржишта у свету. Тржиште такве вредности и такве стопе раста се не може срести у било ком сектору економије. ²

Кључни покретачи развоја телекомуникација нису само технолошка еволуција, масовност корисника и раст тржишта, већ исто тако и регулаторска правила и закони који уређују ову област, у широком дијапазону од сателитских орбита до конкуренције у локалној петљи. Телекомуникациона регулатива је један од елемената европских интеграционих процеса. Иако се националне регулативе разликују од земље до земље општи принципи теже да избришу националне границе. Недвосмислени правци су даља

¹ <http://scindeks.ceon.rs/article.aspx?artid=0558-62080403121D>

² <http://www.scribd.com/doc/92285118/Statisticki-Prikaz-Analize-Telekomunikacionih-Usluga>

либерализација, стварна конкуренција и потпуна дерегулација у области телекомуникација у свим земљама света.

Европска унија придаје велики значај телекомуникационим услугама као базичном инструменту комуникације, трговине и економског јединства. Због географске припадности и оријентације на европске интеграције, за операторе телекомуникационих услуга наше земље је нарочито значајно јединствено тржиште Европске уније, на коме се примењују стандарди европске телекомуникационе регулативе. Зато је за успешне реформе сектора телекомуникационог саобраћаја код нас, посебно значајно разумевање процеса праћења и истраживања европског телекомуникационог тржишта.

Влада Републике Србије је, у оквиру својих стратегија, усвојила и Стратегију развоја телекомуникација у Републици Србији. Стратегија је усмерена на развој телекомуникационе инфраструктуре и услуга, као и хармонизацију регулативног оквира Републике Србије са регулативним оквиром Европске уније у области телекомуникација. Убрзан развој информационе и комуникационе инфраструктуре постаје један од основних приоритета наше земље.³

У земљама у развоју карактеристична су велика улагања у развој информационе инфраструктуре тј у развој телекомуникационих система и мрежа, због чега телекомуникације представљају један од главних покретача економског напредка наше земље. Увећање инвестиција у области телекомуникација има позитиван утицај на ефикасност у другим привредним областима, што коначно подстиче укупан економски раст. Важност развоја телекомуникација је тим већи што то представља један од услова за приступање Европској унији.

Узимајући у обзир анализу постојећег стања у области телекомуникација у Републици Србији, а у циљу достизања нивоа развијених земаља Европске уније, стратегијом су дефинисани следећи циљеви које је потребно испунити у предвиђеним роковима:⁴

- 1) значајно повећање удела телекомуникација у укупном бруто друштвеном производу;
- 2) привлачење страних и домаћих инвестиција уз доношење подстицајних мера са циљем стварања стимулативног и перспективног пословног окружења;
- 3) потпуна дигитализација телекомуникационе инфраструктуре као једног од кључних предуслова за изградњу информационог друштва;

3

http://www.telekomunikacije.rs/arhiva_brojeva/cetvrti_broj/mr_jasna_matic:razvoj_informaciono-komunikacionih_tehnologija_u_republici_srbiji.270.html)

4

http://www.telekomunikacije.rs/archive/first_issue/dr_m_jankovic_mr_v_tintor_j_raskovic_t_muskatirovic:trdliste_telekomunikacija_u_republici_srbiji_u_2006_godini.118.html

- 4) достизање просечног европског степена развоја у области телекомуникација;
- 5) омогућавање да Интернет буде свима доступан, брз, јефтин и сигуран;
- 6) подстицање развоја web економије;
- 7) повећање учешћа домаће индустрије и знања у развоју области телекомуникација у нашој земљи и њено реструктуирање за учешће на светском тржишту;
- 8) усклађивање развоја телекомуникационе инфраструктуре са захтевима који су утврђени у стратегијама других област, а посебно са Стратегијама развоја информационог друштва;
- 9) обезбеђење ефикасног приступа информацијама и знању;
- 10) повећање нивоа знања и образовања информационо-комуникационих технологија изградњом телекомуникационе инфраструктуре и информационог друштва.

1.2. Проблем продаје

Успешна продаја је важна за успех у било ком послу и она је у основи сваког посла. Савремена продаја своје активности базира на основу резултата научног истраживања тржишта, комплетног обликовања система понуде производа или услуга, успостављања контакта и комуникација са купцима на дугорочној основи и другим активностима у смислу изграђивања стабилне позиције на тржишту. Да би се реализовала успешна продаја задатак продавца је да креира ситуацију у којој сви побеђују. Успешна победничка ситуација састоји се од 1) креирања задовољног клијента до 2) остваривања задовољавајуће зараде за компанију у којој продавац ради. На продају имају утицај следећи фактори: конкуренција, цена и асортиман производа, технолошка опремљеност, људски ресурси и слично.

У условима глобализације расте конкурентност организација у области телекомуникација. Специфичност овог сектора огледа се у томе што је потребна велика брзина развоја нових услуга, квалитетна маркетиншка промоција и адекватно тржишно позиционирање како би увек били корак испред конкуренције.⁵

Потражња за телекомуникационим услуга наставља да буде висока, а конкуренција је веома оштра. Спектар услуга телекомуникационих оператера се шири како развој технологије отвара нове могућности, те стога компаније које ове услуге пружају морају да разумеју шта ће најбоље одговарати потребама различитих тржишта.

Како би компаније што ефикасније одговориле захтевима тржишта у савременим условима пословања веома је значајно и истраживање тржишта и конкуренције. Конкурентска предност треба да се заснива на повољним оценама вредности укупног

5

пакета понуде од стране самих потрошача.⁶ Истраживање тржишта и конкуренције треба посматрати као могућности и ограничења компаније и потреба и захтева потрошача. Ово треба да буде полазна основа у процесу анализе слабих и јаких страна конкуренције.

Анализа конкуренције треба да пружи информације о потенцијалној конкуренцији, реакцијама конкурената на промене стратегија, информације о слабом и јаким странама конкуренције, супститутима, снази понуђача и купаца и слично. Тржишна ситуација попут повећане тражње најчешће је узрок појаве нове конкуренције. Конкуренција данас брзо копира тако да компаније морају пронаћи и алтернативна решења у процесу освајања тржишта и свакодневне трке са конкуренцијом. У таквом окружењу креирање јаких и лојалних веза са муштеријама је постало једно од подручја остваривања конкурентске предности.

Поље телекомуникационих услуга је од својих почетака било једно од најрегулисанијих и то из неколико разлога.⁷ Прво, телекомуникације су сматране природним монополом. Друго, затвореност сектора телекомуникација је правдана аргументом националне безбедности. Треће, телекомуникационе услуге су тек на крају XX века почеле да чине значајан инпут у пословању других сектора.

Карактеристика телекомуникационог сектора током деценија је била и његова ригидност- фиксирање цена услуга, субвенционсање једне врсте услуга на рачун других, баријере уласку, строго државно властништво природног монопола, тј. националног провајдера итд. Изузетан напредак и његово прихватање од стране корисника довео је до тога да се тржиште значајно диверсификује. Прво појављивање мобилне телефоније натерало је законодавце да престану са политиком једног националног провајдера и преоријентишу се на политику давања лиценци.

Све већи развој интернет инфраструктуре ван класичних ресурса провајдера фиксне телефоније је довео до одузимања тржишта великим националним телекомуникационим компанијама. Фиксну телефонију је деценијама карактерисало субвенционисање одређених услуга на рачун других. Иако су трошкови били малтене исти, позиви који нису имали карактер локалних су коштали и по више дестина пута од локалних позива.

Са развојем мобилних и интернет услуга, корисници су могли да се преоријентишу на јефтинији вид комуникације. То је дотадашње пословање фиксних провајдера учинило застарелим и неодрживим до те мере да се сада фиксна телефонија субвенционише из других услуга које исти провајдери пружају, попут изнајмљивања водова, мобилне телефоније, интернета или кабловске телевизије.

⁶ Ловрета С. (2002), *Трговински Менаџмент*, Београд, стр.170

⁷ <http://gradjanizaprospertitet.rs/vesti/prednosti-deregulacije>

Брз технолошки развој је чинио да свака ригидност у регулацији телекомуникационог сектора има огромне лоше последице на остатак привреде. У том смислу је дерегулација била нужан одговор. Та дерегулација је пре свега била у виду делимичног ослобађања баријера уласку, кроз политику лиценци.

У Србији је, на пример, број лиценци за фиксну и мобилну телефонију арибитарно одређен, што је вид увођења контролисане конкуренције. Од 2012. је међутим, лиценцирање либерализовано на тај начин што више не постоји фиксан број лиценци, већ сада у грану може да уђе свако ко испуњава прописане услове и плати добијање лиценце.

Ипак, увођење и такве, ограничене конкуренције, те постепена дерегулација, су довели до неких позитивних ефеката. Прво, удео капитала у сектору телекомуникационих услуга се знатно повећао, пре свега кроз огромно повећање инвестиција. Са сигурношћу се може закључити да је либерализација тржишта телекомуникација неопходност у развоју телекомуникација. Она доноси директне и индиректне користи. Директне користи се огледају у понуди већег асортимана, нижим ценама и убрзаном развоју нових учесника на тржишту. Индиректне користи либерализације се рефлектују кроз убрзан економски раст.⁸

Либерализација је довела до знатног повећања продуктивности свих импута у процесу пружања телекомуникационих услуга, а тиме и до бољитка за крајње потрошаче. Иако саме цене финалних услуга нису пале, пре свега због престанка субвенционисања одређених делова у датом сектору, асортиман и квалитет услуга који улази у цену пакета се знатно повећао.

Утицај технолошког развоја на телекомуникације је огроман, али га није могуће приказати непосредно кроз цене. У том смислу је ослобађање сектора телекомуникационих услуга за утицај развоја технологија-немонетарни вид добитка за потрошаче.

Данас је готово сваки корисник у готово свакој држави са иоле дерегулисаним телекомуникационим сектором у стању да добије пакете услуга који су пре само деценију или деценију и по били незамисливи по тим ценама.

Што се тиче цена и асортимана, цена означава новчани израз вредности робе и услуга на тржишту. Посредством цене компанија остварује приход, мери тржишно учешће и своју профитабилност. Број реализованих услуга и производа који се може продати на тржишту у одређено време зависи од величине продајне цене коју предузеће одређује.

⁸ [http://postel.sf.bg.ac.rs/downloads/simpozijumi/POSTEL2005/RADOVI%20PDF/\(3\)%20-%20REGULATIVA-Lazovic/05-Gospic-Jungic.pdf](http://postel.sf.bg.ac.rs/downloads/simpozijumi/POSTEL2005/RADOVI%20PDF/(3)%20-%20REGULATIVA-Lazovic/05-Gospic-Jungic.pdf)

Свака промена цена утиче на приход, обим продаје и трошкове пословања, а преко њих и на добит. Превеликим снижавањем цена постиже се повећања тражња, али се улази и у зону губитка. Није циљ ни да се постави висока цена, већ она која ће омогућити стабилан и трајан извор прихода који ће обезбедити дугорочан опстанак на тржишту. Цена у значајној мери може да привуче или одбије потрошаче. Цена мора бити конкурентна. Када је производ сличан у односу на конкуренте, уколико жели да сачува продају, предузеће мора да има приближно исти ниво цена како би његов производ био конкурентан. Постоје три кључна елемента која детерминишу цене под утицајем конкуренције 1) са коликим се бројем конкурентних предузећа суочава, 2) степен диверсификације производа међу конкурентима, 3) и отвореност тржишта за укључивање нових конкурентних предузећа.

Асортиман представља суму свих производа или услуга које појединачни продавац нуди купцима на тржишту. Асортиман треба у потпуности да задовољи потребе и жеље потрошача. За сваку компанију је најбоље решење оптималан микс између цена и асортимана. Канали маркетинга представљају покретачку снагу привреде у условима слободног деловања тржишта. Они означавају конкурентску арену.⁹ Тако да их треба користити максимално.

Технолошка опремљеност и развијеност мреже је такође веома значајан фактор. У условима глобализације, али и савременим условима пословања, јавља се све већа потреба за праћењем нових технолошких достигнућа. У савременој економији и модерном друштву информационо-комуникационе технологије су кључни носиоци иноватних процеса и процеса развоја у највећем броју индустријских области и највећем броју друштвених заједница. Што се тиче конкретно техничке опремљености и развијености мреже у Србији, ту предњачи компанија Телеком Србија а.д. Али због слабе тражње за напредним услугама у нашој земљи које су веома скупе, постоји стално преиспитивање у самој компанији, који ниво инвестиција треба одржати и у које технологије улагати, да би се касније те инвестиције финансијски оправдале. То јест да би купци били задовољни, компанија остварила профит, а задржала конкурентску предност у односу на друге компаније.

У пословном окружењу основни ресурс сваке организације чине људи и њихове способности, којима доприносе остварењу организационих циљева. Њихова креативност, иновативност, мотивисаност, информисаност, особине чине их значајним фактором успеха предузећа. У услужним делатностима људски фактор игра доминантну улогу у привлачењу клијената. Поред инвестиција у инфраструктуру и развој мреже, једно од значајних улагања је и улагање у људски фактор. Потребно је стално улагати у развој, унапређивање и обуку људског кадра.

⁹ Ловрета С., Кончар Ј., Петковић Г., (2006), *Канали маркетинга*, Београд, стр. 5

1.3. Проблем квалитета

Предузеће (компанија) , као и сваки други динамички систем, има своје стање, изражено квалитетом система у одређеном временском периоду.¹⁰ Систем чине његови улазни елементи, процеси и излазни елементи. У економском смислу излазни елементи су: производ/услуга, приход и профит. Улазни елементи су: радна снага, трошкови и ангажована средства. Израз квалитета економије предузећа добија се односом свих елемената улаза и свих елемената излаза, док се пословни успех дефинише као разлика квалитета економије у два различита периода.

Код продаје телекомуникационих услуга, један од веома значајних параметара за успешну продају је проблем квалитета. Због тога што код продаје телекомуникационих услуга морамо да стално развијамо и унапређујемо мрежу и инфраструктуру и да пратимо светске трендове, јер сваки дан стагнације у тако динамичној конкуренцији значи корак уназад. Али и добро развијена мрежа не значи успешно надметање на тржишту.

У тако динамичним гранама битно је имати успостављен квалитет на свим нивоима. Почев од добро развијене мреже, добро осмишљених маркетиншких кампања, добре логистике, широке лепезе производа, добро обучених кадрова, добре сервисне подршке и слично. А наравно да се то не може постићи појединачним и одвојеним системима квалитета, него морамо све објединити у један интегрисани систем квалитета.

Време у коме живимо је време брзих, драматичних, непредвидливих и комплксних промена, које снажно утичу на управљање организацијом, као и на само понашање исте. Пословна средина је динамична, неодређена, тешка и опасна, што значи да се менаџмент стално мора усавршавати.¹¹ Компанијом управљају менаџери, што значи да ће системом квалитета управљати менаџери, тако да тај систем можемо назвати и интегрисан систем менаџмента. Интегрисани системи менаџмента представљају јединствен приступ менаџменту организације који свеобухватно посматра и интегрише све делове стварајући неопходну додатну вредност, синергију. Како се интегрисани системи увелико примењују и развијају, може се тврдити да је у питању успешан концепт. Правилно примењени интегрисани системи менаџмента поједностављују читаву организацију и чине је функционалном што може бити један од кључних фактора да будемо испред конкуренције.

¹⁰ Шуњић-Беус, М.- Берберовић, Ш. –Ставрић, Б. (2004), *Економика предузећа*, Београд, стр.261

¹¹ Машић Б. (2001), *Стратегијски менаџмент*, Београд, Универзитет "Браћа Карић" стр.302

Основи разлози интеграције система менаџмента су подударност разматрања и уређивања одржених тема тих система.¹² Интегрисани системи менаџмента представљају реалност са којом је суочено највише руководство сваке организације. Може се тврдити и да свака организација има неки облик интегрисаног система менаџмента јер управа и топ – менаџери имају обавезу да примењују законске и друге националне прописе који се односе на задовољавање захтева заинтересованих страна: друштва, државе, власника, запослених, купаца, испоручилаца и других.

Компаније морају да теже сталном унапређењу и побољшању квалитета. Побољшања квалитета треба да обухватају:

- Стална побољшања – коришћењем политике квалитета, циљева квалитета, провере резултата, анализе података и преиспитивање од стране руководства.
- Корективне мере – мере за отклањање узрока неусаглашености, како би се спречило њихово понављање, те морају да одговарају последицама насталих неусаглашености.
- Превентивне мере – мере за отклањање узрока потенцијалних неусаглашености, како би се спречило њихово понављање, те морају да одговарају последицама потенцијалних проблема.

Ради очувања будућности компаније и задовољења заинтересованих страна, руководство треба да ствара културу која укључује запослене у активно настојање да се проналазе могућности за побољшање перформанси процеса, активности и услуга.

За укључивање запослених, потребно је од стране руководства да се ствара клима у којој се овлашћења расподељују тако да запослени има компетенције и прихвата одговорности да идентификује могућности у којима организација може да побољша своје перформансе.

У наставку овог мастер рада ћу се већином базирати на компанију Телеком Србија а.д. и квалитет процеса продаје услуга у тој компанији. Телеком Србија а.д. је тренутно лидер на нашем телекомуникационом тржишту, тако да ћу вам презентовати како то компанија постиже, који су даљи циљеви компаније, и шта би требало урадити да би се побољшао квалитет процеса продаје услуга у компанији.

¹² Пашаљевић М., (2007), Интегрисани системи менаџмента организације, Факултет организационих наука, Београд

2. Процес продаје телекомуникационих услуга

2.1. Процес продаје

Сектор услуга све више добија на важности. У добром делу развијеног света, њихов раст се одвија веома брзо.¹³ Услужни сектор данас учествује са преко 60 процената у бруто националном дохотку светске економије, другачије речено веома мало је привреда у свету које не поседују значајан услужни сектор. Услуге леже у центру економске активности сваког друштва.

Поред тога, велики је значај услуга у решавању проблема незапослености, који може бити од пресудне важности у транзицији националних економија. Раст запослености у сектору услуга је забележен и у периоду најдубљих рецесија. Међутим највише нових радних места је створено у оним земљама које су имале способну радну снагу за услужну индустрију.

Успешна продаја важна је за успех у било ком послу. Успешна продаја обухвата сваки аспект процеса продаје, пружа савете о заузимању правилног односа и става према продаји, самоорганизовање, разумевање потреба купаца и рад са њима, као и изградњу основних вештина презентације, преговарања и тимског рада.

Продаја као оперативна пословна функција, било самостална или у оквиру маркетинг сектора, обезбеђује организацијама њихову најважнију везу са предходно утврђеним сегментом тржишта. Она повезује маркетинг систем са купцима које опслужује. У складу са маркетиншким начином пословања, функција продаје усклађује напоре продавца са потребама купаца и указује купцима да су продавци спремни и вољни да изађу у сусрет њиховим захтевима. Продаја је професија у којој морамо континуирано – константно да се усавршавамо. Она укључује интердисциплинарске вештине које се односе на психологију, социологију, економију, менаџмент, маркетинг, комуникацију, итд. Промоција је механизам размене информација између купца и продавца. Њен задатак је да информише, убеди и подсети потрошаче да одреагују на производ или услугу који се нуде. Добар менаџер мора да зна како да убеди купце да се одлуче за одређени производ. Менаџери користе промоцију и рекламу из бројних разлога: ради обезбеђења информација, убеђивања купаца и подсећања садашњих купаца.¹⁴

Један од најважнијих фактора у продаји који обезбеђују пословни успех су односи

¹³ Jober D., Fahy J., (2006), *Osnovi marketinga*, Beograd, str. 179

¹⁴ Сенић Р., (2000), *Маркетинг и менаџмент*, Призма, Крагујевац, стр. 585

између продавца и купца. Традициона продаја је тежиште стављала на трансакцију и сам чин затварања продаје без уважавања очекивања потрошача у процесу продаје. Како је тржиште постало конкурентније, трансакциони приступ продаји замењен је концептом релационе продаје која узима у обзир потребе и жеље потрошача у процесу куповине и интеракцији продавац – купац. Изградња односа у интеракцији између продавца и купца може се сагледати кроз три основне категорије:

- Орјентација на купца,
- Адаптација процеса продаје
- Орјентација на услуге

Успешан однос продавца са купцима ставља нагласак на разумевање потреба и жеља различитих типова купаца, њихових софистицираних захтева у процесу куповине, као и испоруци додатних услуга које имају посебан значај за купца.

2.2. Процес продаје телекомуникационих услуга

Процес продаје телекомуникационих услуга представља један циклус који се састоји из више фаза.

- Припрема продаје телекомуникационих услуга
- Продаја телекомуникационих услуга
- Брига о кориснику



Слика: Процес продаје телекомуникационих услуга

2.2.1. Припрема продаје телекомуникационих услуга

Припрема продаје телекомуникационих услуга обухвата: истраживање тржишта, планирање, инвестиције, развој услуга, унапређење услуга и пакета услуга. Савремено тржиште карактерише комплексност, турбулентност и пораст неизвесности у свим областима пословања. Предузећа су принуђена да непрекидно прикупљају информације и о свом унутрашњем окружењу (својим снагама и слабостима), али пре свега о спољном окружењу: потрошачима, конкурентима, партнерима, држави и њеној економској

политици. Зато можемо рећи да је истраживање тржишта важан део сваке организације. Квалитет пословних одлука увелико зависи од квалитета информација и интерпретације резултата истраживања тржишта.

Истраживања тржишта је прикупљање квалитетних и поузданих информација које помажу приликом одлучивања у тржишном пословању, планирању активности, решавању конкретних тешкоћа и контроли успешности пословања. Информације су битне не само због праћења окружења, већ и због предвиђања кретања у окружењу, али и због кретања промена које би могле унапредити пословање и побољшати конкурентност предузећа.¹⁵

Значај који информације имају за једно предузеће без обзира на његову величину и делатност којом се бави је огроман. Без квалитетних информација нема ни квалитетних пословних одлука. Само квалитетне информације су темељ за доношење исправних пословних одлука. Карактеристике квалитетних информација су: прецизност, тачност, правовременост, потпуност, јасност.

Да би успешно пословало, предузеће мора да упозна потрошача својих производа/услуга, да препозна његове потребе, да буде способно да их предвиди и да их задовољи боље него конкуренција. Због тога, неопходно је континуирано прикупљати информације о потрошачима како би се доносиле квалитетне пословне одлуке које ће утицати на побољшање позиције које предузеће заузима на тржишту. Разлози због којих предузећа теже да на што ефикаснији начин прикупе, обраде и користе информације су:

1. јачање конкуренције и неопходност иновација,
2. пораст значаја различитих технологија, а нарочито информационих,
3. глобализација,
4. све већи захтеви потрошача,
5. понуда већа од тражње
6. пораст трошкова маркетинга- неопходност да се маркетиншке активности обављају ефикасније и ефективније
7. неизвесност.

Истраживање тржишта најбоље је започети питањима: шта, зашто, ко, како, где, када.

1. Шта потрошачи/купци купују (које и какве производе преферирају),
2. Зашто купују (мотиви и разлози за куповину, профил потреба),
3. Ко је укључен у процес куповине (иницијатор, утицајна особа, купац, корисник)
4. Како купују (импласивно, рационално, емотивно),
5. Где купују (преференције канала дистрибуције),
6. Када купују (околности и навике).

¹⁵ <http://www.istcube.com/services/marketing-research/market.html>

Анализом тржишта добијамо одговор на питање које карактеристике производа утичу на потрошача, које су предности и мане производа, који су слични конкурентски производи постоје на посматраном тржишту, и који од посматраних производа имају највеће шансе за успех на тржишту.

Када је сектор телекомуникација у питању, дефинисање оквира за истраживање је комплексно, због следећих карактеристика тржишта:¹⁶

- Широко асортиман услуга – убрзан развој технологија у области телекомуникација, који је често независан од стварних потреба корисника, учинио је да је често веома тешко извршити општу категоризацију телекомуникационих услуга. Велики део разлога за то лежи у доступности телекомуникационе услуге за кориснике. Даља анализа би се односила на дефинисање разлога за ограничену доступност, која може бити последица инфраструктурних ограничења (рурална подручја), недефинисаних регулативних оквира и сл.
- Немогућност прецизног дефинисања циљних корисничких група- Подела на резиденцијалне (домаћинства) и пословне кориснике често не даје жељени увид у корисничку популацију и захтева даљу категоризацију. Јер, питање да ли је "већи" корисник менаџер мултинационалне компаније који је "умрежен" само за време радног времена или средњошколац који проводи сате на интернету, за рачунаром или мобилним телефоном.
- Дефинисање индикатора за сектор телекомуникација-овај проблем има две димензије: прва се односи на потребу да се одвојено третирају доступност, односно приступ услугама, употреба, или коришћење и утицај, односно ефекти телекомуникационих услуга, где је често тешко разграничити техничке и економске индикаторе. С друге стране, потребно је јасно дефинисати оквире (социо-економски, географски, временски и сл.) на које се индикатор односи, у циљу "избора" општих индикатора, што се често показује немогућим послом. С обзиром да се асортиман услуга и димензије телекомуникационих услуга мењају готово тренутно, захтева се и често редефинисање самих индикатора, што може довести до великог степена детаљисања који угрожава увид у опште стање на тржишту телекомуникација. Додатно, време актуелности информација се као последица убрзања темпа живота стално смањује, чиме се губи валидност индикатора развоја телекомуникација.
- Дефинисање методологије прикупљања и анализе – Широко асортиман услуга и висок степен индивидуалности захтева корисника, велики просторни и временски дисконтинуитет у нивоу развијености, као и кратко време актуелности индикатора развијености, изискују прецизно дефинисање начина прикупљања и обраде података неопходних за анализу телекомуникационог

¹⁶ [http://postel.sf.bg.ac.rs/downloads/simpozijumi/POSTEL2005/RADOVI%20PDF/\(2\)%20-%20MENADZMENT-Vesovic/06-Tarle-Davidovic-Bojkovic.pdf](http://postel.sf.bg.ac.rs/downloads/simpozijumi/POSTEL2005/RADOVI%20PDF/(2)%20-%20MENADZMENT-Vesovic/06-Tarle-Davidovic-Bojkovic.pdf)

тржишта. Превазилажење наведених препрека захтева изузетан професионални напор и ангажовање различитих ресурса.

Превазилажење проблема са којима се сусрећу провајдери телекомуникационих услуга, када је истраживање тржишта у питању захтева изузетан професионални напор и ангажовање менаџмента на свим нивоима. Ограничења и препреке које намеће окружење, специфичности саме услуге и све строжији захтеви корисника захтевају стално усавршавање методологије истраживања тржишта телекомуникационих услуга. Европска унија придаје велики значај телекомуникационим услугама као базичном инструменту комуникације, трговине и економског јединства. Зато је за успешне реформе сектора телекомуникационог саобраћаја код нас, посебно значајно разумевање процеса праћења и истраживања европског телекомуникационог тржишта.

Истраживање треба да пружи увид у потребе крајњих корисника, као и њихове ставове према телекомуникационим производима и услугама. Наравно циљ је задовољни корисник услуга, али и оптимизирање прихода телекомуникационих оператера.¹⁷ Након истраживања неопходно је извршити и адекватно планирање продаје.

Планирање је узроковано потребом сагледавања будућих догађаја у турбулентном окружењу. Планирање доприноси анализирању фактора успеха предузећа, бољем дефинисању циљева предузећа, стицању услова за бољу поделу и координацију рада, олакшава процес контроле.

План продаје представља планску одлуку о томе колико одређених производа предузеће планира да прода у одређеном временском периоду и на одређеном тржишту. Три најважнија елемента плана продаје су: производ, временски период и тржиште. Производ је кључни елемент продаје. Производ се може дефинисати као оно што организација нуди потенцијалним корисницима. Сваки производ представља пакет сачињен од комбинације робе и услуга (материјалног и нематеријалног дела).

Основна обележја производа су: дизајн, квалитет, марка и етикетирање, паковање, гаранција и постпродајни сервиси. Ова обележја у значајној мери утичу на купца. Некада се купци одлучују на куповину одређеног производа само на основу неких обележја. Све зависи од тога ко су купци, њихове старости, образовног профила, пола и других карактеристика самог купца. На пример жене се често одлучују за куповину неког производа само на основу његовог дизајна не обраћајући пажњу на његове карактеристике. Док има и купаца који производ сагледају у потпуности обраћајући пажњу на све његове карактеристике. Зато је предузеће мора да има различите производе у понуди које могу задовољити потражњу различитих купаца. Тржиште телекомуникација по том питању је врло осетљиво. Промене се дешавају у кратком року технологија напредује из дана у дан. Тако да те компаније увек морају пратити најновије трендове и имати те производе у понуди. Са понудом најновијих производа не сме се каснити јер је конкуренција немилосрдна поготову у области телекомуникација. Потребно је стално

¹⁷ http://www.vibilia.rs/srpski/izvestaj/0406/Telekomunikaciono%20trziste%20Srbije_300107.pdf

уводити неке новине у погледу производа и услуга како би били корак испред конкуренције. Сваки производ има свој временски период који може бити краћи или дужи у зависности од производа.

Инвестиције у телекомуникацијама морају да буду усаглашене са истраживањем и планирањем тржишта. Пошто су телекомуникације једно од најдинамичнијих тржишта, неопходно је константно унапређење постојећих технологија. Пошто су инвестиције у нове технологије доста скупе, потребно их је стално усаглашавати са истраживањем тржишта. Поред инвестиција у нове услуге и сервисе, потребно је издвајати и значајна средства у одржавање постојеће инфраструктуре, што се поготово односи на фиксну телефонију. Јер тренутно скоро у целом свету фиксна телефонија постаје непрофитабилна, али се кроз њу остварује значајан профит продајом додатних пакета услуга уз фиксни телефон (BOX пакети).

Развој услуга у телекомуникацијама је веома динамичан. Поред константог увођења нових услуга, веома је битно остварити унапређење код постојећих услуга. Јер значајан део прихода телекомуникационе компаније остварују кроз продају додатних услуга и пакета уз већ постојеће услуге. Скоро уз сваку постојећу основну услугу (фиксни телефон, ADSL, IPTV, Postpaid) иду додатне услуге које се наплаћују корисницима.

На пример уз фиксни телефон се продају додатне услуге као што су: идентификација позива, преусмеравање позива, позив на чекању, ноћни разговори, јефтинији позиви ка иностранству, допуна мобилног телефона и слично.

Додатне услуге уз ADSL су услуге повећања брзине или speedup i booster, продаја статичке адресе, ADSL преко оптике, L2VPN, L3VPN, Cloud и слично.

Додатне услуге уз IPTV су податни пакети канала, доплата за додатни телевизор, снимање садржаја, видео на захтев, ХД услуга и слично.

Додатне услуге код Postpaid-а су можда и најразвијеније и најмногобројније јер су повезане са интернетом, али набројаћемо неко од њих: Продаја мобилних уређаја, додатна опрема за мобилне уређаје, вас услуге, куповина преко интернета, видео позив и слично.

Пошто сам вам представио неке од могућности додатних прихода телекомуникационих компанија, схватамо да развој услуга не представља само развој и увођење нових услуга, већ и константан развој постојећих услуга.

Унапређење услуга и пакета услуга представља сложен процес зато што морамо да тежимо ка сталном унапређењу пакета услуга да би увек били испред конкуренције. Треба да водимо рачуна и да кроз пакете услуга обухватимо све врсте корисника, и да се трудимо да максимизирамо профит кроз што више продатих услуга у пакету. Ту се појављује још један проблем. То је велика разлика у куповној моћи. Јер ако желимо да послујемо на телекомуникационом тржишту, мораћемо да имамо увек спремну понуду и за физичка и за правна лица, то јест понуду да обичне грађане а и за компаније. Те две

понуде су свакако различите и по обиму, и по колични новца. Зато телекомуникационе компаније морају да прилагођавају пакете, према потребама купаца. Пошто сам у почетку рада нагласио да је сектор телекомуникација у константном расту и развоју. То значи да телекомуникационе компаније морају сваког дана да раде на развоју нових услуга и пакета, али и на унапређењу постојећих услуга и пакета.

2.2.2. Продаја телекомуникационих услуга

Продаја представља скуп међусобно повезаних активности које компанија преузима у циљу пласмана својих производа/услуга.¹⁸ Продаја телекомуникационих услуга је један комплексан процес, због тога што већина купаца није упозната са свим услугама, пакетима и њиховим могућностима. А да би успешно продавали наше услуге морамо да имамо обучене и мотивисане кадрове. Али пошто смо рекли да се телекомуникационе услуге развијају великом брзином, то значи да скоро сваког дана морамо да обучавамо наше запослене. Пошто то није мали број радника, то значи да морамо да имамо један тачно дефинисан систем. У којем се зна, ко шта тачно ради, и коме су које информације потребне. Па зато можемо у скоро свакој домаћој телекомуникационој компанији видети подељене раднике, у сектор продаје физичким лицима, и сектор продаје задужен за правна лица.

2.2.3. Брига о кориснику

Брига о кориснику у савременим телекомуникационим компанијама је неизбежан фактор. Без праве бриге о кориснику и постпродајних активности, нема ни успешне компаније. Одлична услуга у смислу љубазности, услужности и превазилажења очекивања, код купца побољшавају слику о самој компанији. Ова појава има дугорочне резултате. Људски елемент је од кључног значаја за правилан развој односа са клијентима.¹⁹ Постпродајне активности у савременој продаји су основ свега. Јер то је онај тас на ваги који чини задовољног корисника. Брига о кориснику мора да траје константно док корисник користи и плаћа нашу услугу, а мора да буде и саветодавног карактера. Услуге

¹⁸ <http://www.vps.ns.ac.rs/nastavnici/Materijal/mat2441.pdf>

¹⁹ <http://www.ekapija.com/website/sr/page/460451/Briga-o-korisnicima-Shvatanje-potreba-i-formulacija-politika>

се пружају пре, за време и после продаје или у сва три периода. Неки производи немају користи без услуга које уз њега иду. Добре продајне услуге су добре и за предузеће.

Бригу о кориснику можемо представити кроз решавање приговора корисника, сервис, одржавање и техничку подршку, гаранцију и одржавање контаката са корисницима.

Решавање приговора корисника, представља вид смањења незадовољства корисника и повећања поверења између купца и продавца. Приговори морају бити у писаној форми да би могла да се води евиденција о приговорима. На сваки приговор компанија мора да одговори у предвиђеном року и покуша да испоштује корисника покушавајући да нађе компромисно решење, а ако је то немогуће мора да предложи кориснику добронамеран савет како да реше насталу ситуацију. Кроз решавање приговора компаније могу у значајно мери унапредити своје услуге и пакете услуга. А самим тих остварити и повећање профита.

Сервис, одржавање и техничка подршка представљају једну од неизбежних активности телекомуникационих компанија. То су услуге које дају додатну вредност вредност купцима и које подижу задовољство корисника. Свака од ових услуга може допринети да се купац одлучи за куповину у нашој компанији баш због високог квалитета тих услуга и добре бриге о кориснику.

Гаранција је још једна битна ствар за купца. Осим законом прописане гаранције за купљене производе, телекомуникационе компаније често дају купцима разне врсте гаранција на услуге, које чине посебан комфор за купца и додатну вредност, што опет подиже цену услуге и повећање профита компаније.

Одржавање контаката са купцима продавци и радници телекомуникационих компанија, кроз одржавање контакта и бригу о кориснику треба да понуде неку врсту консултантских услуга како уз увођење одговарајуће услуге или пакета грађани или компаније могу да повећају своју ефикасност или задовољство. То увек отвара могућност за нову продају и повећање профита. А и ако се не прода услуга кориснику то ствара додатно задовољство.

2.3. Процес продаје телекомуникационих услуга у компанији

Телеком Србија а.д.

Телеком Србија а.д. све своје услуге и производе продаје:

1. Продаја телефонским путем
2. Наручивањем преко интернета
3. Лично доласком у пословницу
4. Одласком менаџера код корисника
5. Преко овлашћених дилера

2.3.1. Процес продаје телефонским путем

Продаја телефонским путем постоји већ дуги низ година. И то је већ устаљени и традиционалан начин куповине, који можемо и назвати куповина из фотеље. Претежно је користе старији корисници који воле куповину производа из фотеље. Телефонска продаја је била једно време веома перспективан начин продаје у Телекому Србија а.д. али развојем интернет продаје, телефонска продаја полако губи примат. Основни услов да би телефонска продаја функционисала добро, је добар маркетинг и рекламирање путем одређених средстава медија. Што је Телеком Србија а.д. у својој дугогодишњој традицији и уочио. Јер чим постоје рекламе првенствено на телевизији, број позива и наруџбина драстично расте. А када нема рекламирања број наруџбина је знатно мањи. Тако да можемо доћи до закључка да је структура купаца који користе куповину телефонским путем, првенствено орјентисана на гледање телевизије и такозвану куповину из фотеље. Тако долазимо до закључка да је највећи број тих купаца у пензији или су старији људи са посебним потребама који проводе доста времена гледајући телевизију.

Телефонска продаја у Телекому Србија а.д. функционише на тај начин што корисник позове број 19818 или 064/790 и сачека да му се јави одређени оператер који у том тренутку ради у кол-центру. Када се оператер јави, он се представи кориснику и покушава да схвати корисника које су његове потребе и жеље. Оператер је дужан да кориснику одговори на сва питања која су везана за Телекомову понуду и да објасни

кориснику све што га занима. Уколико је успешно успостављена комуникација и корисник одлучи да купи одређени производ. Оператер уноси тај захтев у систем, заједно са корисник кроз њихов разговор. Када оператер унесе захтев, он га прослеђује дистрибутивном центру који приступа паковању производа и уговора који је купац наручио. Дистрибутивни центар тај пакет предаје пост експрес служби. Пост експрес дистрибуира тај пакет до корисника који је наручио тај производ. Пакет долази на кућну адресу корисника који потписује тај уговор и узима наручени производ. Потписан уговор се затим враћа у дистрибутивни центар Телекома, и тамо раздужује. И на тај начин се завршава наша продаја и дистрибуција производа из фотеље.

Телефонска продаја функционише и у другом смеру. На тај начин што Телеком Србија а. д. Када има неку одређену кампању, акцију или повољност за купце. Позива кориснике из контакт центра и нуди им своје услуге телефонским путем. А процес дистрибуције је потпуно исти као и у предходном случају.

2.3.2. Процес продаје наручивањем преко интернета

Данас када је интернет део пословне свакодневнице, компанијама се пружа могућност да управо захваљујући глобалној доступности интернета унапреде своје пословање. Путем интернета можемо куповати и продавати добра и услуге, вршити трансфер новца електронским путем, радити разне промоције и маркетиншке активности и још пуно тога. Продаја путем интернета је веома профитабилна. Разлог профитабилности су ниски трошкови и једноставност. Интернет трговина нема радно време, куповина је могућа 24 сата дневно, а производ је доступан и најудаљенијим интернет корисницима. Корисници се лако одлучују на куповину путем интернета јер она подразумева већи избор, једноставно упоређивање цена више продаваца, услугу доставе на кућна врата, што значи уштеду у времену.

Телеком Србија а.д. као компанија која жели да буде доминантна на тржишту Балкана и наравно наше земље Србије, је својим корисницима омогућила куповину производа преко интернета. Телеком Србија а.д. се сваким даном труди да развија куповину путем интернета, и зато свакодневно ради на развоју нових услуга и производа које ће продавати преко интернета. А уједно покушава и да упућује кориснике и навикава их на куповину преко интернета.

Продаја путем интернета је у 2012 години у Телекому Србија а.д. доживела значајан пораст. Број корисника који је купио неки производ или услугу путем интернета се повећао за отприлике 100 посто у односу на 2011.

Све почиње од корисника и његових потреба. Корисник може да види неку рекламу на тв-у, па да га заинтересује нека услуга Телекома Србија а.д. или може

једноставно док је на интернету да види неки производ или услугу из телекомове понуде која га занима и коју жели да купи или погледа. Телеком Србија а.д. је годинама развијао свој портал www.telekom.rs, тако да је успео да све своје услуге и све своје брендове и посебне сајтове објединио на једном месту. Тако је данас портал www.telekom.rs један од најпосећенијих у Србији. Тај портал увезан је и са осталим телекомовим порталима као што су мондо, телефонски именик 11811, mts, open, арена спорт, facebook, twitter, youtube и слични. Па тако корисник где год да се нађе на неком од ових портала има могућност да једним кликом види све што га занима у вези куповине производа или било којих других услуга. То обједињавање свих телекомових портала је завршено почетком 2012 године, и то се драстично одразило на посећеност телекомовог сајта и куповину преко интернета.

Када корисник види неки производ који га занима он може да прво погледа све карактеристике тог производа. Што ћу вам показати на једном примеру који можете видети на следећој слици. Затим поред сваког производа стоји и цена тог производа уз одговарајући тарифни пакет. А ако је и то кориснику недовољно он може да прикупља и даље информације преко телекомовог сајта.

Пример са сајта www.telekom.rs :

Samsung Galaxy S4





Karakteristike:

OS Android™ 4.2.2 Jelly Bean

Smartphone, Micro SIM

Veličina ekrana/rezolucija 5" Super AMOLED capacitive touchscreen, 1920x1080px

Kamera 13MP, autofokus, LED blic, HD video 1080p

CPU 1.9 GHz Quad Core

Memorija* 16 GB

Dimenzije 136.6x69.8x7.9 mm

Memorijska kartica microSD kartica do 64 GB

Ostale karakteristike Wi-Fi, Bluetooth, GPS, TV-out,

* Količina slobodne memorije može varirati i zavisi od instaliranog softvera na telefonu. Navedene tehničke karakteristike uređaja mogu biti izmenjene od strane proizvođača.

Sadržaj prodajnog pakovanja:

Uređaj Samsung GT-I9505 Galaxy SIV - boje: BLUE, MISTY BLACK, WHITE FROST i PURPLE

Poklon uz BLUE model - zaštitna maska

Strujni adapter

USB kabl

Stereo slušalice

Baterija u kutiji

Silikonske navlake za slušalice

Korisničko uputstvo



MISTY BLACK



WHITE FROST



BLUE

<u>Postpaid tarifni profil</u>	Pretplata	Ugovor na 36 meseci		Ugovor na 24 meseca	
		Cena	Iznos rate (12 rata)	Cena	Iznos rate (12 rata)
Bel 400	1800,00	45.000,00	3.750,00	53.400,00	4.450,00
Bel 1000	3600,00	13.500,00	1.125,00	31.800,00	2.650,00
Mix 2300	2760,00	27.900,00	2.325,00	42.000,00	3.500,00

<u>Postpaid tarifni profil</u>	Pretplata	Ugovor na 36 meseci		Ugovor na 24 meseca	
		Cena	Iznos rate (12 rata)	Cena	Iznos rate (12 rata)
Mix 3500	4200,00	1.800,00	Ne	24.000,00	2.000,00
Kontrola troškova 2000	2000,00	42.300,00	3.525,00	51.600,00	4.300,00
Mix Net L	1980,00	42.300,00	3.525,00	51.600,00	4.300,00
Mix Net XL	3180,00	20.700,00	1.725,00	36.800,00	3.066,67
Mix Net XXL	4740,00	1,00	Ne	18.000,00	1.500,00
Mi smo Partizan	762,71			69.000,00	5.750,00
Volim Partizan	1.271,18			62.000,00	5.166,67
Partizan moja kuća	2.033,90			51.600,00	4.300,00
Sever	762,71			69.000,00	5.750,00
Tokio	1.271,18			62.000,00	5.166,67
Bari	2.024,75			51.600,00	4.300,00
Mega Net	6100,98	1,00	Ne	1,00	Ne
<u>Mobilni Net paketi</u>	Pretplata	Ugovor na 36 meseci		Ugovor na 24 meseca	

		Cena	Iznos rate (12 rata)	Cena	Iznos rate (12 rata)
Mobilni Net 15GB	1890	42.300,00	3.525,00	51.600,00	4.300,00
Mobilni Net 50GB	3990	6.300,00	525,00	24.000,00	2.000,00
Ugovor na 24 meseca					
<u>BOX paket</u>		Cena	Iznos rate (12 rata)		
				67.800,00	5.650,00
Važi za sve nove korisnike koji potpišu ugovor na 24 meseca za bilo koji BOX paket. * <u>BOX cenovnik</u> - Ovde možete pogledati iznos mesečnih pretplata za sve BOX pakete.					
Telefon možete kupiti i po maloprodajnoj ceni od 88.000 dinara, bez ugovorne obaveze.					

Sve cene su prikazane u dinarima, sa porezom.

Napomena: Kupovinom postpaid paketa sa 3G telefonom, korisnik je u obavezi da za vreme trajanja ugovorne obaveze plaća pretplatu za 3G servis

Уколико се корисник одлучио да купи путем интернета тај производ, он једноставним кликом на иконицу купи, приступа куповини, затим следи упутства која му помажу и наводе га да купи оно што жели, а да не постоји могућност неке злоупотребе.

Када је корисник одабрао конкретно све што жели и потврдио да се слаже са свим условима. Тај захтев стиже у телекомову службу за интернет продају. Уколико случајно постоји неких нелогичности или проблема, служба контактира корисника на контакт телефон који је оставио и решава недоумице ако постоје, а у вези са куповином тог одређеног производа.

Уколико је све уреду, служба интернет продаје приступа изради уговора, и резервише уређај који се налази у дистрибутивном центру. Интернет служба прослеђује уговор и сву потребну папирологију у дистрибутивно центар. Дистрибутивни центар спрема наручени производ, врши паковање производа и уговора и тај пакет се предаје

пост-експрес служби поште. Пост-експрес служба дистрибуира тај пакет до корисника који је наручио тај производ. Пакет долази на кућну адресу корисника који потписује тај уговор и узима наручени производ. Потписан уговор се затим враћа у дистрибутивни центар Телекома, и тамо раздужује.

Овим путем сам вам укратко објаснио како функционише интернет продаја у компанији Телеком Србија а.д. и сматрам да ће то у будућности бити један од најзаступљенијих видова продаје и дистрибуције.

2.3.3. Процес продаје у пословници Телекома Србија а.д.

Продаја у пословници је тренутно најзаступљенији начин продаје у компанији Телеком Србија а.д. То је најстарији начин продаје у телекому, и дуго времена је био и једини начин продаје. Али развојем нових технологија и орјентисаности компаније ка купцу развили су се и остали начини продаје. Како тржиште напредује и мењају се постојеће тенденције и могућност да интернет продаја временом можда и преузме примат као водећи начин продаје. Али за сада а вероватно и до краја 2014 године. Продаја у пословници ће задржати примат и бити кључни начин продаје за Телеком Србија а.д.

Продаја у пословници функционише тако што корисник или купац мора лично да дође у пословницу. Неки корисници су унапред већ одлучили шта желе да купе али су дошли визуелно да погледају уређај или желе да пробају у својој руци тај уређај пре него што се одлуче за његову куповину. Већина купаца која долази у пословницу је средњих година и у суштини није довољно упозната са новим технологијама и производима и жели да у разговору са продавцем одлучи и посаветује се који је то производ који би задовољио њихове потребе. А неким је у суштини веома битан и изглед тог производа. Телеком Србија а.д. се труди да његови агенти продаје домаћински, на добронамеран начин посаветују корисника и помогну му у одабиру одређеног производа и пакета који је оптималан за њега. А поред тога агенти продаје се увек труде да кориснику продају и још неки допунски производ или услугу која ће му бити од користи за њега или његову породицу.

Предности доласка купца у пословницу су мања могућност грешке приликом одабира производа и боља стручна помоћ од стране продавца, коју купац до тада није поседовао. И још једна предност је могућност преузимања уређаја одмах на лицу места приликом потписивања уговора.

Мане су знатно већи трошкови продаје, због изгубљеног времена и купца и продавца. Због доставе уређаја по пословницама у Србији. Знатно већа количина робе која мора да се развози до свих пословница, и на крају враћање непродатих уређаја у дистрибуциони центар. Због тога долази и до гомилања залиха у неким пословницама, а у

неким до недостатка одређеног производа. Јер већином се дешава да у разним деловима Србије, купци који имају сасвим различите захтеве што ствара велики проблем приликом дистрибуције и прерасподеле производа до пословница.

2.3.4. Процес продаје одласком менаџера код корисника

За сада овакав начин продаје је предвиђен само за пословне кориснике – правна лица, мада се већ размишља о увођењу те врсте продаје и за физичка лица. Продаја одласком менаџера код корисника је уведена да би се правним лицима омогућила боља презентација услуга ако је то потребно или да би им се уштедело време и да не би морали да долазе у Телеком Србија а.д. А једна од могућности је да се презентује одређена услуга или производ пред одређеном групом људи (директори, синдикати, стучни људи, цео колектив и слично). Служба за пословне кориснике којој припадају менаџери продаје има могућност учествовања на тендерима. Служба је намењена да пружи што бољу услугу пословнима корисницима, јер су у суштини то корисници који издвајају веће количине новца на месечном нивоу.

2.3.5. Процес продаје преко овлашћених дилера

Процес продаје преко овлашћених дилера функционише на тај начин што Телеком Србија а.д. склапа уговоре са дилерима који већ имају своју продају телефона и своје продајне просторе. Већином су то фирме које имају разгранту мрежу продавница по целој Србији. Мада има и случајева где су то мале радњице које послују само у једном месту, то се већином дешава да се склапају такви уговори у мањим местима где није јака конкуренција и где нема великих дилера или мтс пословница.

Неки од дилера Телеком Србија а.д. су:

- Хенди
- Гигатрон
- Roaming Elektionics
- Телефоника
- Ct Retail
- Алти доо
- Ct computers

Набројао сам само неке од већих дилера, а дилерска мрежа је знатно већа.

Продаја преко дилера функционише на тај начин што на дилерским продајним местима важе иста правила за склапање уговора као у пословници. Тако да је за купца потпуно свеједно да ли ће склопити уговор у пословници Телекома Србије или код неког дилера. Дилери поред телекомових телефона већином продају и своје телефоне, а телеком за узврат делом финансира неке њихове телефоне. Мада и поред доста дилерских продајних места, корисници се ипак најчешће одлучују за куповину у телекомовим пословница.

3. Квалитет процеса продаје у компанији Телеком Србија а.д.

3.1. Телеком Србија а.д.

Телеком Србија а.д. је модерна, у потпуности домаћа телекомуникациона компанија која већ 16 година има улогу лидера из области фиксне и мобилне телефоније, интернета и мултимедије, како у земљи тако и у региону.

Основан је 23.05.1997 године као први корак у процесу реструктуирања ПТТ система Србије.

Телеком Србија негујући иноваторски дух, континуирано развија нова технолошка решења у корист корисника и природне средине, брине о високом квалитету неометане комуникације кроз богату понуду канала односно уређаја за преношење порука и својим друштвено одговорним понашањем помаже заједници да удруженим ресурсима ублаже слабости данашњице.

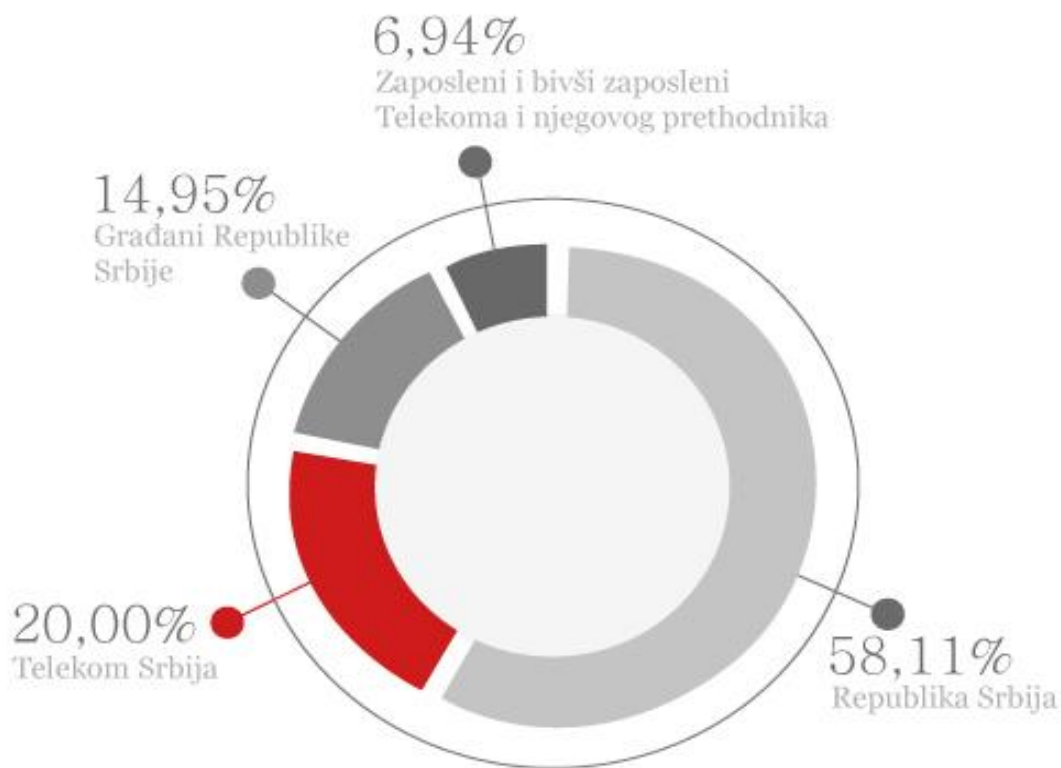
Од оснивања, Телеком Србија је међу визионарским фирмама и предузетницима тражио сараднике за пројекте који прате светске и намећу домаће трендове. Тако су данас део Телеком Србија Групе и телекомова зависна предузећа: Телеком Српске а.д., М:тел д.о.о., Телус а.д., ФиберНет д.о.о., Тс:Net BV I HD Win (4 Тв канала Арена Спорт).

Учешће Телеком Србија а.д. у капиталу зависних привредних друштава је:

- Телеком Српске а.д., Бања Лука 65%
- М:тел д.о.о., Подгорица 51%
- Телус а.д., Београд 100%
- ФиберНет д.о.о., Подгорица 100%
- Тс:Нет БВ, Амстердам 100%
- HD WIN d.o.o. Београд 51%

Око 99,8% корисника је дало предност нашим услугама фиксне телефоније, у квалитет услуга мобилне телефоније верује око 56,0% корисника и око 76,7% корисника има приступ интернету путем нашег АДСЛ-а.

Слика: Структура акционарског капитала



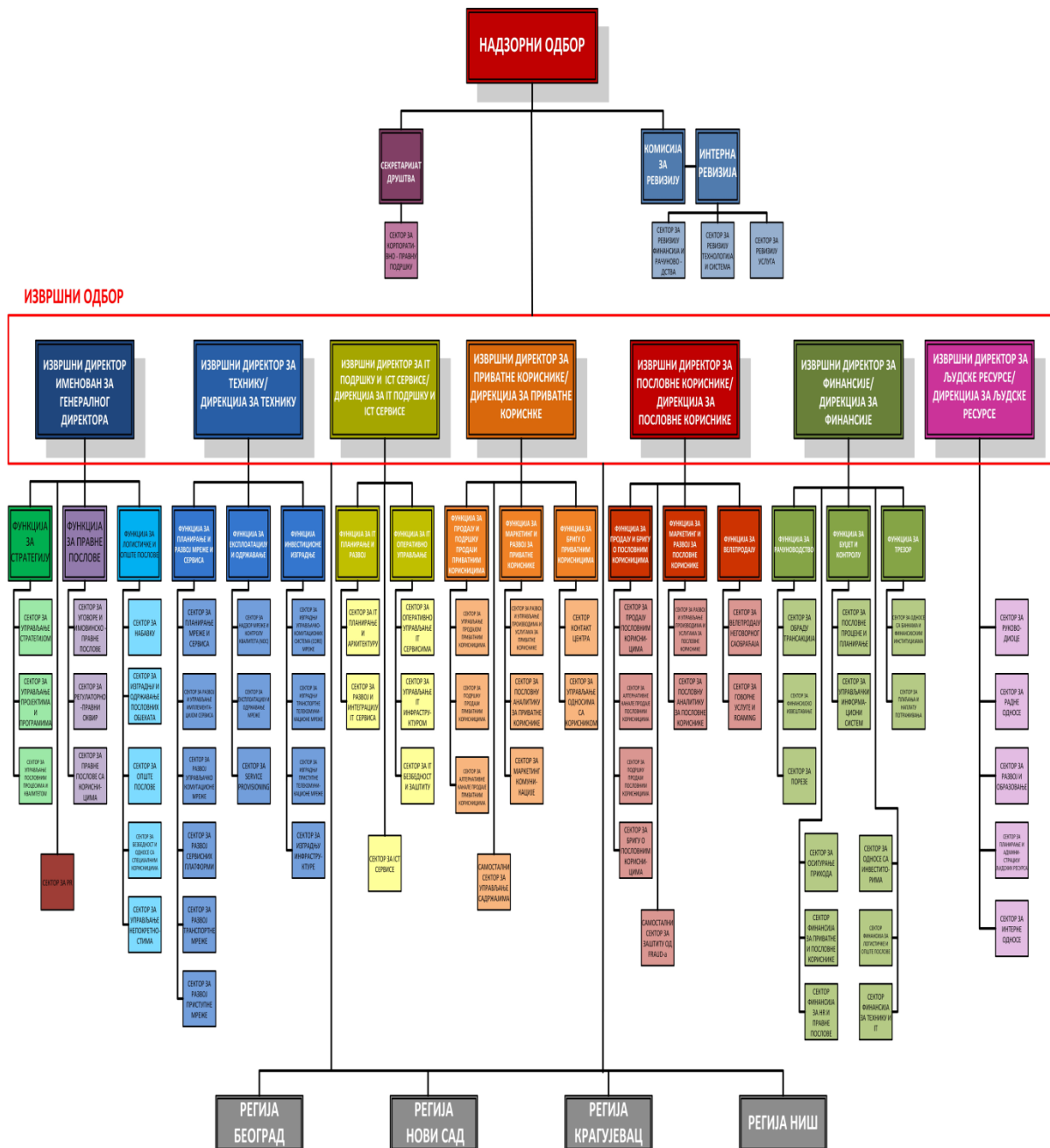
Мисија

Нове услуге које уводимо, технологије које примењујемо, свака наша промена и стално прилагођавање усмерене су ка нашим корисницима, њиховим потребама за комуникацијом и забавом. Са запосленима као покретачком снагом, а на задовољство наших акционара.

Визија

Тежимо да обogaђујемо и улепшавамо живот људи, омогућавајући им глобалну повезаност и изваредне комуникације као регионални у информатичком друштву будућности.

Слика: Организациона структура компаније Телеком Србија а.д.



На предходној слици видимо организациону структуру компаније Телеком Србија а.д.

Унутрашња организација компаније Телеком Србија а.д. заснована је на следећим принципима:

- Успостављање јединственог пословног система друштва структурираног по функционалном и територијално – тржишном принципу
- Хијерархијска међуповезаност организационих целина (хоризонтално и вертикално) са аспекта функционалног и организационог руковођења, њихова координација, контрола и оперативна ефикасност.
- Јасно дефинисање надлежности организационих целина на свим нивоима у оквиру пословних процеса друштва.
- Флексибилност модела унутрашње организације у погледу унапређења и прилагођавања техничко – технолошким променама и захтевима тржишта.
- Усмереност унутрашње организације у правцу ефикасне реализације пословних планова и циљева друштва, као и испуњења очекивања акционара, запослених и корисника услуга.

Корпоративни органи су:

- Надзорни одбор
- Извршни одбор кога чине извршни директори

Организационе целине непосредно одговорне надзорном одбору су:

- Секретаријат друштва
- Интерна ревизија

Извршни директор именован за генералног директора организује и координира рад извршних директора дирекција као и руководиоца:

- Функције за правне послове
- Функције за стратегију
- Функције за логистичке и опште послове
- Сектора за пр.
-

Извршни директори руководе организационим целинама под називом дирекције и то:

- Дирекција за технику
- Дирекција за ИТ подршку и интегрисане ИТЦ услуге
- Дирекција за приватне кориснике
- Дирекција за пословне кориснике
- Дирекција за финансије
- Дирекција за људске ресурсе

Пошто у овом раду говоримо о квалитету процеса продаје представићу вам унутрашњу организацију и надлежности дирекције за приватне кориснике, јер то је дирекција у којој ја радим.

3.2. Дирекција за приватне кориснике и њене надлежности

- дефинисање пословног плана за продају услуга фиксне и мобилне мреже који обухвата пројекцију прихода и трошкова комерцијалних активности за пословну годину, планирање инвестиција у циљу унапређења продаје и имиџа друштва, предлог развоја технолошке инфраструктуре у зависности од плана продаје, планирање персонала и дефиниција персоналне политике за потребе дирекције, планирање потреба логистичке подршке
- израда пословног плана / ребаланса (буџета) у домену надлежности дирекције
- директна продаја и продаја путем алтернативних канала продаје за приватне кориснике услуга мобилне и фиксне мреже, као и конвергентних и мултимедијалних услуга
- сарадња са дирекцијом за технику у циљу обезбеђења подршке за продате услуге
- континуирана анализа параметара продаје и унапређење продаје
- обезбеђење подршке корисницима кроз услуге контакт центра (пружање информација, пријава сметњи, жалбе)
- обезбеђивање правовремене наплате потраживања у координацији са дирекцијом за финансије
- стандардизација пословних процеса и израда пратећих докумената (методологија, процедура и упутстава)
- учешће на увођењу система квалитета у друштву за процесе продаје приватним корисницима
- обезбеђивање квалитета услуга и задовољства приватних корисника, путем сталне контроле квалитета и предузимања корективних мера за отклањање недостатака
- дистрибуција и продаја мултимедијалног садржаја трећим лицима на територији Србије и региона
- учешће у поступцима јавних набавки и уговарања у домену надлежности дирекције, са посебним освртом на услуге
- управљање и комерцијална употреба база података о корисницима
- развој пословања кроз развој самосталних и партнерских пословних модела за услуге намењене приватним корисницима на постојећим и новим тржиштима
- закључивање уговора са партнерима, оперативна подршка партнерима и другим интерним и екстерним учесницима за реализацију дигиталних производа и услуга и анализа резултата пословне сарадње
- учешће у изради стратешког пословног плана, маркетиншке стратегије, стратегије портфолија понуде производа и услуга за приватне кориснике, стратегије партнерстава за понуду услуга приватним корисницима, краткорочних и дугорочних пословних планова друштва из области одговорности дирекције

- управљање портфолијом и животним циклусом производа и услуга намењених приватним корисницима
- анализа потреба и навика корисника, постојеће и потенцијалне конкуренције, као и трендова на националном и међународном тржишту телекомуникационих услуга
- континуирана анализа степена остваривања постављених циљева у коришћењу понуђених производа и услуга и предузимање корективних мера за достизање постављених циљева
- развој пословања кроз развој и увођење нових и унапређење постојећих производа и услуга за приватне кориснике, самостално или са партнерима, на постојећим и новим тржиштима
- управљање маркетиншким комуникацијама ка приватним корисницима
- корпоративни маркетинг
- управљање порталима друштва
- анализа и израда оперативних планова уговарања и/или продукције садржаја за мултимедијалне и дигиталне производе/услуге
- развој пословних модела за обезбеђивање садржаја
- координација уговарања садржаја на нивоу друштва и зависних друштава
- обезбеђивање и уговарање садржаја, дистрибуција и даља продаја садржаја трећим лицима на територији Србије и региона, као и праћење реализације уговора
- управљање садржајима путем администрације и контроле квалитета
- анализа и извештавање о коришћењу садржаја
- сарадња са надлежним државним агенцијама везано за понуду ТВ и радио станица у понуди друштва

3.3. Организациона структура дирекције за приватне кориснике

3.3.1. Функција за продају и подршку продаји приватним корисницима

А. Сектор за управљање продајом приватним корисницима

А.1. Служба за планирање продаје приватним корисницима

А.2. Служба за управљање подацима о приватним корисницима

А.3. Служба за мониторинг и евалуацију агената продаје

Б. Сектор за подршку продаји приватним корисницима

Б.1. Служба за логистичку подршку

Б.2. Служба за робно-материјално пословање

Б.3. Служба за информатичку подршку

Б.4. Служба за стандардизацију пословних процеса

Б.5. Служба за контролу квалитета продаје

В. Сектор за алтернативне канале продаје приватним корисницима

В.1. Служба за индиректну продају

В.2. Служба за телефонску продају

В.3. Служба за web продају

В.4. Служба за продају дигиталних и on-line садржаја

В.5. Служба за теренску продају

3.3.2. Функција за маркетинг и развој приватних корисника

А. Сектор за развој и управљање производима и услугама за приватне кориснике

А.1. Служба за управљање основним производима и услугама

А.2. Служба за управљање дигиталним производима и услугама

А.3. Служба за развој производа и услуга

А.4. Служба за планирање услуга за потребе приватних корисника

Б. Сектор за пословну аналитику за потребе приватних корисника

Б.1. Служба за развој BI алата и аналитичку подршку за потребе приватних корисника

Б.2. Служба за праћење и анализу трендова и услуга за потребе приватних корисника

Б.3. Служба за истраживања тржишта и понашања корисника

В. Сектор за маркетинг комуникације

В.1. Служба за маркетинг комуникације

В.2. Служба за директни и дигитални маркетинг

В.3. Служба за визуелни идентитет пословница и комуникацију понуде на продајним местима

В.4. Самостална служба за развој пословања за потребе приватних корисника

3.3.3. Функција за бригу о приватним корисницима

А. Сектор контакт центра

А.1. Служба инфо центра

А.2. Служба за техничку подршку корисницима

А.3. Служба за подршку контакт центру

А.4. Служба за одлазну и WEB комуникацију

Б. Сектор за управљање односом са корисником

Б.1. Служба за стручне обуке и интерно информисање

Б.2. Служба за подршку процесима

Б.3. Служба за задржавање приватних корисника

Б.4. Служба за реализацију програма лојалности

3.3.4. Самостални сектор за управљање садржајима

А. Служба за уговарање садржаја

Б. Служба за администрацију и контролу квалитета садржаја

Надлежности

3.3.1. Функција за продају и подршку продаји приватним корисницима

- израда пословног плана / ребаланса (буџета) у домену надлежности функције
- реализација продаје и маркетиншких кампања, за продају услуга и робе, путем директних и алтернативних канала за продају
- управљање и подршка (логистичка и информатичка) директним и алтернативним каналима продаје
- управљање односом са добављачима телефона и картица, припрема и дистрибуција картица и телефона, активација картица
- презентација услуга, закључивање уговора с корисником и праћење реализације уговора

- реализација додатних захтева приватних корисника
- склапање уговора и контрола рада дилера, дистрибутера и других пословних партнера
- анализа параметара продаје и предузимање мера за корекцију плана продаје
- стандардизација пословних процеса и израда пратећих докумената (методологија, процедура и упутстава)
- предлагање нових сервиса и унапређења постојећих у сарадњи са функцијом за маркетинг и развој приватних корисника
- сарадња на увођењу система квалитета у процесе продаје услуга приватним корисницима
- стална контрола квалитета продаје и предузимање корективних мера

А. Сектор за управљање продајом приватним корисницима

- учешће у изради дела пословног плана / ребаланса (буџета) у делу израде плана продаје производа/услуга приватним корисницима
- праћење реализације планова продаје, вршење анализе продаје и по потреби кориговање планова продаје
- предлагање мера функцији за маркетинг и развој приватних корисника за креирање нових понуда и задржавање постојећих корисника на основу информација прикупљених из канала продаје
- успостављање, управљање и администрирање базе приватних корисника
- администрирање података у бази ТИС за потребе пружања јавних информација и на захтев клијената
- реализовање потреба за агентима продаје, праћење њиховог рада и предлагање едукације и мотивационе мере
- спровођење прописаних стандарда за агенте продаје

А.1. Служба за планирање продаје приватним корисницима

- организовање прикупљања и обраде података о продатим услугама и ресурсима везаним за процес продаје, као што су корисничка опрема и технички капацитети и сачињава редовне месечне, кварталне и годишње извештаје
- прикупљање и обрађивање података о продаји услуга приватним корисницима и давање предлога за развој и унапређење продаје
- праћење и анализирање времена реализације услуга кориснику
- анализирање података о расположивим техничким ресурсима и стара се о њиховој тачности
- сарадња са другим секторима и службама на увођењу нових услуга за приватне кориснике

- учешће у изради планова за нове услуге, праћење реализације и по потреби сачињавање ребаланса плана
- припремање података за планирање буџета и стратешки план продаје постојећих и нових услуга
- прикупљање података о потребама приватних корисника и достављање функцији за маркетинг и развој приватних корисника за потребе планирања нових услуга и унапређења постојећих

A.2. Служба за управљање подацима о приватним корисницима

- успостављање, управљање и администрирање базе приватних корисника
- идентификовање захтева за информацијама о корисницима које су релевантне за базу и које треба прикупити, а у складу са законским прописима
- вршење контроле података о кориснику, прикупљање тачних података и вршење корекције података у бази
- управљање процесима регистрације и контроле приступа који омогућују процесима да креирају, модификују, ажурирају, обришу и преузму (download) податке о кориснику у/из базе корисника
- администрирање податаке у бази ТИС за потребе пружања јавних информација и информација на захтев клијената
- реализовање и унапређење услуге on-line упит у бази путем web сервиса и SMS именика
- реализовање и унапређење додатне услуге продаје и ажурирање информација из јавног телефонског именика према пословној, територијалној и другој сегментацији, на захтев корисника
- реализовање додатне услуге за пружање информација из базе јавног телефонског именика путем контакт центра 988 (11811)

A.3. Служба за monitoring и евалуацију агената продаје

- вођење евиденције кадрова и припремање захтева дирекцији за људске ресурсе у вези са радним ангажовањем агената продаје и учешће у комисији за пријем нових агената продаје за пословнице
- сачињавање плана кадрова, плана обука и тренинга и дефинише кључних индикатора успешности агената продаје (KPI)
- предлагање визуелног идентитета агената продаје
- анализирање рада и вршење процене испуњења квантитативних и квалитативних циљева агената продаје, идентификовање слабих тачака у обављању посла (CIT) и предлагање мера за њихово отклањање и унапређење рада
- предлагање и учешће у реализацији програма лојалности агената продаје

- припремање анкете (упитнике) за мерење задовољства агената продаје и предлаже мотивационе мере и систем награђивања
- припремање захтева за предузимање мера због злоупотребе овлашћења

Б. Сектор за подршку продаји приватним корисницима

- обезбеђивање комплетне логистичке и информатичке подршке директној и индиректној продаји за приватне кориснике на територији друштва
- праћење и контролисање послова из области робно материјалног пословања
- праћење стандарда и прописа из области трговине
- припремање пословних захтева директне и индиректне продаје за развој и унапређење информационог система у циљу боље организације продаје и обезбеђује реализацију тих захтева кроз сарадњу са дирекцијом за ИТ подршку и ИСТ сервисе
- учешће у стандардизацији пословних процеса и изради пратећих докумената (методологија, процедура и упутстава) и организовање њихове дистрибуције и примене
- учествовање у увођењу система квалитета у друштву за процесе продаје услуга приватним корисницима
- вршење контроле квалитета у продаји према дефинисаним процедурама и предузимање корективних мера

Б.1. Служба за логистичку подршку

- обезбеђивање комплетне логистичке подршке директним и алтернативним каналима продаје за приватне кориснике на територији друштва
- спровођење поступка отварања нових продајних центара на територији друштва
- вођење магацинског пословања сектора за продају приватним корисницима
- организовање дистрибуције робе и материјала за дилере дистрибутере и продајна места за приватне кориснике на територији друштва у сарадњи са функцијом за логистичке и опште послове

Б.2. Служба за робно-материјално пословање

- вођење робно материјалног пословања за потребе служби продаје у сектору за подршку продаји приватним корисницима (ФИС)
- праћење стања робе и материјала на залихама и сачињава редовне месечне извештаје
- покретање поступака за набавку и контролисање динамике набавке робе и материјала
- организовање приручних магацина
- сарадња са централним магацином у вези са шифровањем робе за пријем у магацин

Б.3. Служба за информатичку подршку

- учешће у обезбеђивању ИТ подршке и аутоматизације пословних процеса у сектору за подршку продаји приватним корисницима кроз сарадњу са дирекцијом за ИТ подршку и ИСТ сервисе и спољним сарадницима
- израђивање пројектних задатака за апликације према пословним захтевима сектора
- учешће у развијању решења за аутоматизацију процеса пословања сектора за подршку продаји
- сарадња са дирекцијом за ИТ подршку и ИСТ сервисе на изради апликација
- вршење тестирања апликација везаних за продају услуга приватним корисницима
- вршење дистрибуције информација везаних за процес продаје
- вршење администрирања појединих овлашћења за раднике сектора
- учешће у организацији обуке за развијена информатичка решења

Б.4. Служба за стандардизацију пословних процеса

- учествује у стандардизацији пословних процеса продаје услуга приватним корисницима у координацији са надлежним секторима и службама у дирекцији и осталим организационим целинама у друштву које се баве стандардизацијом
- учествује у изради процедура, упутства и методологије рада за продају услуга приватним корисницима
- учествује у тимовима за развој пословних процеса у сарадњи са сектором за управљање пословним процесима и квалитетом у функцији за стратегију
- сарадња са надлежним секторима и службама у друштву на увођењу система квалитета за процесе продаје приватним корисницима
- учешће у изради докумената за увођење система квалитета у складу са прописаним стандардима друштва
- контролисање примене система квалитета и предузимање корективних мера за побољшање
- учешће у формирању метрике процеса продаје приватним корисницима и обезбеђивање редовног извештавања за процес IMS-а

Б.5. Служба за контролу квалитета продаје

- планирање контроле продајних места и контролисање примене прописаних процеса у продаји
- непрекидно праћење процеса продаје, визуелног идентитета места продаје и запослених у продаји ради уочавања пада квалитета и недоследности у продаји

- контролисање директне и индиректне продаје услуга у пословницама и корисничким сервисима на територији друштва
- предузимање мера за отклањање уочених недостатака
- сарадња са надлежном службом ради дистрибуције прописаних докумената на продајна места
- вршење контроле важећих докумената у процесу продаје и брига о њиховој доступности запосленима у продаји
- дефинисање уочених проблема и код надлежних служби покретање поступка за њихово решавање
- сачињавање извештаја по извршеној контроли продаје

В. Сектор за алтернативне канале продаје приватним корисницима

- вршење продаје услуга и производа приватним корисницима путем телефона и web-а и преко дилера и партнера
- уговарање и праћење реализације уговора са дилерима, дистрибутерима партнерима, IN и VAS провајдерима, финансијским институцијама, корисницима услуга у делу mCommerce сервиса
- припремање и дистрибуирање пакета корисницима
- праћење реализације услуга, које омогућавају корисницима да путем мобилног телефона врше плаћање услуга друштва као и роба и услуга трећих лица
- праћење реализације услуга у сарадњи са партнерима
- управљање активностима везаним за решавање захтева оператора услуга додате вредности за активацију нових услуга и/или измене постојећих услуга
- прослеђивање захтева за новим услугама оператора или услуга додате вредности функцији за маркетинг и развој приватних корисника на надлежност
- учешће у изради процедура, упутстава и методологија рада за алтернативне канале продаје и старање о њиховој примени
- реализовање и предлагање мера за унапређење продаје преко on-line канала, мобилних као и осталих врста advertising услуга (White&Yellow Pages Advertising)
- реализовање услуга јавних телефонских именика и додатних апликација за андроид, таблет и мобилне уређаје

В.1. Служба за индиректну продају

- вршење индиректне продаје услуга путем дилера и дистрибутера
- сарадња са дилерима и дистрибутерима и праћење уговора са њима
- вршење контроле рада дилера и дистрибутера и уколико је потребно покретање поступка за раскид уговора

- учешће у дефинисању процедура из пословања и старање о њиховом увођењу и коректној примени
- дефинисање пословних захтева за унапређење и развој продаје услуга преко дилера и дистрибутера

В.2. Служба за телефонску продају

- продаја услуга и производа телефонским путем
- сарадња са другим секторима и службама на увођењу нових услуга за продају телефонским путем
- у сарадњи са надлежним сектором вршење обука агената за телефонску продају
- учешће у дефинисању процедура из домена телефонске продаје и старање се за њихову примену
- учешће у дефинисању пословних захтева за унапређење информационог система за телефонску продају, контролисање квалитета у телефонској продаји према дефинисаним процедурама
- вршење позивања корисника за outbound кампање
- закључивање, контролисање и архивирање уговора са корисницима на основу захтева који су евидентирани телефонским путем
- припремање и дистрибуирање уговорених пакета корисницима

В.3. Служба за web продају

- продаја производа и услуга друштва путем web-а приватним корисницима
- израђивање, праћење и развијање процедуре и методологије рада за продају путем web-а приватним корисницима
- дефинисање пропратних докумената у циљу продаје производа и услуга
- управљање односом са финансијским институцијама и организацијама везано за e-commerce када се ради о стандардним уговорима
- иницирање захтева за дефинисање новог модела сарадње у области e-commerce-а ка самосталној служби за развој пословања за потребе приватних корисника у функцији за маркетинг и развој приватних корисника и учешће у активностима те службе на дефинисању пословног модела
- дефинисање и реализовање активности ради унапређења и повећања обима продаје
- сарадња са надлежним службама у функцији за маркетинг и развој приватних корисника

В.4. Служба за продају дигиталних и on-line садржаја

- закључивање уговора о пословној сарадњи са партнерима у циљу реализације самосталних дигиталних производа и услуга партнера и заједнички развијених дигиталних производа и услуга са партнерима, намењених приватним корисницима за одобрене партнере од стране самосталне службе за развој пословања за потребе приватних корисника у складу са пословним моделом и другим комерцијалним и оперативним условима сарадње дефинисаним у самосталној служби за развој пословања за потребе приватних корисника
- пружање оперативне подршке партнерима у циљу реализације предметних производа и услуга и оперативно коминирање са партнером за потребе реализације уговора и координација оперативних активности са другим организационим целинама друштва
- праћење обавеза партнера везано за регулисање патентних, ауторских и других сродних права, као и поседовање неопходних сагласности, одобрења и дозвола надлежних органа за пружање уговорених услуга приватним корисницима
- у сарадњи са надлежним организационим целинама израда, праћење и развијање процедура и методологија рада у вези сарадње са партнерима
- праћење реализације уговора, усаглашавање извештаја о реализацији са партнером и припремање извештаја за потребе фактурисања
- сарадња са надлежним државним институцијама и надлежним организационим целинама у циљу заштите приватних корисника друштва
- вршење продаје on-line, mobile и осталих врста дигиталних услуга за потребе приватних корисника, реализовање услуга везаних за јавне телефонске именике и додатне опције за андроид, таблет и мобилне уређаје за потребе приватних корисника
- администрирање и ажурирање геолокацијских података за јавне телефонске именике на захтев и потребе клијената и за интерне потребе продаје
- вршење web аналитике посећености on-line именика, статистичке анализе реализације услуга и SEO и SEM и оптимизација web презентација за приватне кориснике
- реализовање услуге bulk SMS и MMS порука према подацима клијента и геолокацијском дефинисању на основу опције мој 11811.rs, укључујући промоције и купоне на захтев приватних корисника
- учешће у дефинисању, анализи и креирању цена за услуге везане за јавне телефонске именике

В.5. Служба за теренску продају

- реализовање продаје услуга за приватне кориснике путем директног контакта са корисником на кућној адреси „door to door“
- у сарадњи са надлежним службама за продају, маркетинг и развој планира услуге за продају „door to door“
- припремање потребне документације за теренску продају производа и услуга

- дефинисање потребаног броја агената за теренску продају
- дефинисање динамике продаје у складу са предвиђеним планом
- сачињавање редовних извештаја о реализованој продаји „door to door“

3.3.2. Функција за маркетинг и развој приватних корисника

- остваривање стратешких циљева и позиције друштва кроз учешће у изради и имплементацији маркетиншке стратегије за приватне кориснике која обухвата стратегију портфолија понуде производа и маркетиншке комуникације ка приватним корисницима
- учешће у изради стратешког пословног плана, маркетиншке стратегије, краткорочних и дугорочних пословних планова друштва из области одговорности функције
- управљање портфолијом производа и услуга намењених приватним корисницима
- управљање животним циклусом производа и услуга намењених приватним корисницима укључујући:
 - анализе потреба и навика корисника, постојеће и потенцијалне конкуренције, као и трендова на националном и међународном тржишту телекомуникационих услуга
 - идентификовање повољних прилика за побољшање пословних резултата увођењем нових и/или унапређењем постојећих производа и услуга
 - континуиране анализе степена остваривања постављених циљева у коришћењу понуђених производа и услуга и предузимање корективних мера за достизање постављених циљева
 - управљање променама свих аспеката (кориснички, комерцијални, оперативни) пружања производа и услуга у циљу побољшања пословних резултата и корисничког искуства
- развој пословања кроз развој и увођење нових и унапређење постојећих производа и услуга за приватне кориснике, самостално или са партнерима, на постојећим и новим тржиштима
- развој пословања кроз развој самосталних и партнерских пословних модела за услуге намењене приватним корисницима на постојећим и новим тржиштима
- управљање маркетиншким комуникацијама ка приватним корисницима
- корпоративни маркетинг
- управљање свим порталима друштва

А. Сектор за развој и управљање производима и услугама за приватне кориснике

- управљање животним циклусом производа и услуга намењених приватним корисницима од идентификовања могућности до лансирања нових или унапређења постојећих производа/услуга укључујући:

- анализе потреба и навика корисника, постојеће и потенцијалне конкуренције, као и трендова на националном и међународном тржишту телекомуникационих услуга,
- идентификовање повољних прилика за побољшање пословних резултата увођењем нових и/или унапређењем постојећих производа и услуга,
- континуиране анализе степена остваривања постављених циљева у коришћењу понуђених производа и услуга и предузимање корективних мера за достизање постављених циљева,
- управљање променама свих аспеката (кориснички, комерцијални, оперативни) пружања производа и услуга у циљу побољшања пословних резултата и корисничког искуства
- управљање ценовном политиком и израда оперативних анализа утицаја промена ценовника, увођења нових и унапређења постојећих производа и услуга, на приходе, квантитете и корисничко искуство корисника, односно пословне планове у целини
- унапређење постојећих производа и услуга за приватне кориснике на основу предложених корективних мера за достизање постављених циљева
- развој нових производа и услуга за приватне кориснике, самостално или са партнерима, у циљу подршке развоју пословања на постојећим и новим тржиштима
- развој производа и услуга намењених задржавању корисника, као и програма за подстицање и очување лојалности корисника, самостално или са партнерима
- дефинисање, имплементација и оптимизација методологија и процедура рада из области надлежности сектора
- учествовање у изради стратешког пословног плана, маркетиншке стратегије, краткорочних и дугорочних пословних планова друштва из области одговорности сектора
- праћење реализације пословних планова из домена надлежности функције и њихово усклађивање са трендовима и потребама тржишта
- подршка пословима самосталне службе за развој пословања за потребе приватних корисника у домену развоја партнерских програма лојалности и партнерских услуга
- учествовање у интерним и/или екстерним радним телима/радним групама/пројектним тимовима

A.1. Служба за управљање основним производима и услугама

- позиционирање основних производа (све понуде ка приватним корисницима које, независно од технологије, обухватају: говорне услуге и услуге преноса порука (messaging), услуге приступа интернету, мултимедијалне услуге (дистрибуција видео/ТВ садржаја), као и услуге које су директно повезане, односно пружају се заједно са наведеним услугама) и услуга на тржишту и управљање ценовном политиком кроз израду ценовника узимајући у обзир:
 - циљеве новог производа/ услуге односно унапређења постојећег производа/услуге,
 - животни циклус производа/услуге и тржишне сегменте којима су намењени,

- конкуренцију
- трошкове и
- однос према другим услугама (као на пример малопродаја/велепродаја, приватни/пословни корисници и слично)
- управљање животним циклусом основних производа и услуга и управљање каталогом основних производа и услуга укључујући:
 - анализе перформанси постојећих основних производа и услуга у оквиру дефинисаних тржишта односно сегмената тржишта у односу на конкуренцију и у односу на пословне планове у смислу квантитета и прихода анализе задовољства корисника основним производима и услугама
 - дефинисање захтева за истраживање перцепције постојећих основних производа и услуга од стране корисника ка служби за истраживање тржишта и понашања корисника
 - дефинисање захтева за израде извештаја и анализа понашања корисника по питању коришћења појединих основних производа и услуга ка служби за праћење и анализу трендова и услуга за потребе приватних корисника у сектору за пословну аналитику за потребе приватних корисника
 - дефинисање захтева за сегментације корисника ка служби за развој BI алата и аналитичку подршку за потребе приватних корисника
 - анализирање задовољства корисника основним производима и услугама уз сарадњу са сектором за управљање односом са корисником
 - управљање процесом обустављања пружања производа и услуга
 - дефинисање врста и функционалности корисничких уређаја које је потребно набавити и учешће у изради плана набавки корисничке опреме која представља део понуде ка кориснику (мобилних телефона, таблета, модема, set top box-ова и др.)
 - дефинисање функционалности SIM картица потребних за реализацију производа и услуга из понуде
 - дефинисање потреба за одређеним врстама садржаја, дефинисање циљних група за одређене врсте садржаја и управљање процесом обустављања пружања одређених садржаја кроз сарадњу са самосталним сектором за управљање садржајима и сектором за пословну аналитику за потребе приватних корисника
 - дефинисање специфичних захтева за развој/набавку садржаја кроз сарадњу са службом за уговарање садржаја
 - подршку активностима службе за планирање услуга за потребе приватних корисника
 - координацију свих активности везаних за понуду постојећих основних производа и услуга као и за оперативно спровођење активности из домена задржавања корисника са другим надлежним организационим целинама
- управљање каталогом основних производа и услуга
- праћење трендова на националном и међународном тржишту услуга намењених приватним корисницима, као и постојеће и потенцијалне конкуренције
- прикупљање и анализа идеја и предлога за нове и унапређења постојећих основних производа и услуга, и предлагање развоја нових и унапређења постојећих основних производа и услуга укључујући:

- дефинисање идејног захтева за анализу изводљивости развоја новог или унапређења постојећег основног производа и/или услуге за дефинисане тржишне сегменте и за промену ценовника основних производа и услуга ка служби за развој производа и услуга на основу анализираних перформанси постојећих производа и услуга, понашања, потреба, навика и исплативости корисника
- дефинисање захтева за развој пословних модела ка самосталној служби за развој пословања за потребе приватних корисника на основу идентификованих потреба одређеног тржишта односно сегмента тржишта
- дефинисање захтева за промену ценовника постојећих основних производа и услуга ка служби за развој производа и услуга
- управљање процесом одабира модела и произвођача мобилних уређаја укључујући:
 - проактивно праћење понуде и развоја мобилних уређаја
 - организовање презентација са произвођачима
 - избор мобилних уређаја у складу са дефинисаним пословним плановима и потребама производа и услуга, односно тржишта
- управљање понудама за микро сегменте корисника и за програме задржавања корисника укључујући:
 - дефинисање посебних понуда за различите микро сегменте корисника,
 - дефинисање понуда за програме задржавања корисника (самосталне или партнерске)
 - дефинисање понуда за специјалне ситуације на тржишту
 - иницирање развоја посебних микро сегментираних понуда и за програме задржавања и лојалности корисника ка служби за развој производа и услуга
 - координацију активности са сектором за управљање односом са корисником и другим надлежним организационим целинама за потребе оперативног спровођења активности из домена задржавања корисника
- управљање campaign management (CM) алатом за потребе
 - комуникације са корисницима у циљу
 - информисања корисника о производима и услугама
 - информисања корисника у складу са животним циклусом корисника при коришћењу одређене услуге
 - подстицања задовољства корисника
 - развоја нових промоција/кампања
 - дефинисања промоција/кампања
 - праћења тока/реализације промоција/кампања и прилагођавања промоција/кампања у циљу оптимизације њиховог учинка
 - извештавања о току и резултатима промоција/кампања реализованих преко CM-а
 - унапређења CM алата кроз специфицирање потреба за новим функционалностима

A.2. Служба за управљање дигиталним производима и услугама

- позиционирање дигиталних производа и услуга на тржишту (сви производи и услуге намењени приватним корисницима, независно од технолошке реализације и пословног

модела (самостално или са партнерима), које нису део основних производа у понуди крајњим корисницима али се директно или индиректно ослањају на те производе и услуге, укључујући и канале комуникације и механизме наплате) и управљање ценовном политиком кроз израду ценовника укључујући:

- циљеве новог производа/услуге односно унапређења постојећег производа/услуге
 - животни циклус производа/услуге и тржишне сегменте којима су намењени
 - конкуренцију
 - трошкове
 - однос према другим услугама (као на пример малопродаја/велепродаја, приватни/пословни корисници и сл)
- управљање животним циклусом дигиталних производа и услуга и управљање каталогом дигиталних производа и услуга укључујући:
 - анализе перформанси постојећих дигиталних производа и услуга у оквиру дефинисаних тржишта односно сегмената тржишта у односу на конкуренцију и у односу на пословне планове у смислу квантитета и прихода
 - дефинисање захтева за истраживање перцепције постојећих дигиталних производа, услуга и канала комуникација и наплате од стране корисника ка служби за истраживања тржишта и понашања корисника
 - дефинисање захтева за израде извештаја и анализа понашања корисника по питању коришћења појединих дигиталних производа и услуга ка служби за праћење и анализу трендова и услуга за потребе приватних корисника
 - дефинисање захтева за сегментације корисника ка служби за развој BI алата и аналитичку подршку за потребе приватних корисника
 - анализе задовољства корисника додатним производима и услугама кроз сарадњу са сектором за управљање односом са корисником у функцији за бригу о приватним корисницима и са екстерним партнерима у реализацији дигиталних производа и услуга
 - учешће у процесу анализе резултата пословне сарадње са партнерима на пружању дигиталних услуга који води самостална служба за развој пословања за потребе приватних корисника
 - управљање процесом обустављања пружања дигиталних производа и услуга
 - дефинисање врста и функционалности корисничких уређаја које је потребно набавити за потребе пружања дигиталних услуга и учешће у изради плана набавки (мобилних телефона, таблета, модема, set top box-ова и друге корисничке опреме која представља део понуде кориснику а потребна је за коришћење дигиталних производа и услуга)
 - дефинисање функционалности SIM картица потребних за реализацију дигиталних производа и услуга
 - дефинисање потреба за одређеним врстама садржаја за потребе реализације дигиталних производа и услуга, дефинисање циљних група за те садржаје и управљање процесом обустављања пружања таквих садржаја кроз сарадњу са самосталним сектором за управљање садржајима и сектором за пословну аналитику за потребе приватних корисника
 - дефинисање специфичних захтева за развој/набавку садржаја кроз сарадњу са

- службом за уговарање садржаја
 - подршку активностима службе за планирање продаје приватним корисницима у сектору за управљање продајом приватним корисницима, функција за продају и подршку продаји приватним корисницима
 - координацију свих активности везаних за понуду дигиталних производа и услуга ка крајњим корисницима са сектором за маркетинг комуникације
- управљање каталогом дигиталних производа и услуга
- праћење трендова на националном и међународном тржишту услуга намењених приватним корисницима, као и постојеће и потенцијалне конкуренције
- прикупљање и анализа идеја и предлога за нове и унапређења постојећих дигиталних производа и услуга и предлагање развоја нових и унапређења постојећих дигиталних производа и услуга укључујући:
 - дефинисање идејног захтева за анализу изводљивости развоја новог или унапређења постојећег додатног производа и/или услуге за дефинисане тржишне сегменте ка служби за развој производа и услуга на основу анализираних перформанси постојећих производа и услуга, понашања, потреба, навика и исплативости корисника, конкуренције и трендова везаних за услуге у земљи и свету, анализе задовољства корисника и других доступних извештаја и анализа
 - дефинисање захтева за развој пословних модела ка самосталној служби за развој пословања приватних корисника на основу идентификованих потреба одређеног тржишта односно сегмента тржишта
 - дефинисање захтева за промену ценовника постојећих дигиталних производа и услуга ка служби за развој производа и услуга

А.3. Служба за развој производа и услуга

- праћење трендова везаних за услуге намењене приватним корисницима у земљи и свету и праћење постојеће и потенцијалне конкуренције у циљу идентификовања могућности за нове производе и услуге
- управљање процесом анализе изводљивости идејног захтева за увођењем новог односно унапређењем постојећег производа/услуге кроз координацију са другим организационим целинама
- управљање процесом развоја и имплементације производа и/или услуге којом се обезбеђује сва потребна документација за увођење и оперативно пружање производа/услуга укључујући:
 - иницирање развоја нових производа и услуга или унапређења постојећих производа и услуга на основу улаза службе за управљање основним производима и услугама, службе за управљање дигиталним производима и услугама, самосталне службе за развој пословања за потребе приватних корисника или на основу захтева дефинисаних кроз стратешки план, друге оперативне пословне планове или на основу регулаторних захтева
 - дефинисање захтева за додатне анализе тржишта/корисника и анализе потенцијалног прихватања нове услуге и/или производа ка сектору за пословну

- аналитику за потребе приватних корисника
- израду спецификације производа/услуге
- дефинисање специфичних захтева у погледу реализације (техничких сервиса) и обезбеђивања подршке за пружање производа/услуге
- дефинисање захтева за израду плана маркетиншке промоције производа/услуге (go to market plan) ка сектору за маркетинг комуникације
- дефинисање захтева за израду анализа за потребе ценовне политике ка служби за планирање услуга за потребе приватних корисника
- дефинисање захтева за набавку нових врста садржаја за потребе новог или унапређење постојећег производа/услуге ка служби за планирање услуга за потребе приватних корисника и самосталном сектору за управљање садржајима
- обезбеђивање усклађености производа/услуге са регулаторним оквиром
- обезбеђивање израде процедура за подршку пружања производа/услуга и упутстава за екстерне и интерне учеснике/кориснике производа/услуга кроз сарадњу са другим надлежним организационим целинама
- верификацију завршетка процеса развоја и имплементације производа/услуге корз активно учешће у тестирању
- координацију активности обезбеђивања сагласности потребних за комерцијално пружање производа/услуге: одлуке, претплатнички уговори, општи услови, сагласност РАТЕЛ -а
- подршка процесу едукације интерних и екстерних учесника о новом/унапређеном производу/услугу
- управљање почетком оперативног пружања производа/услуге/канала комуникације у складу са дефинисаним планом маркетиншке промоције:
 - праћење резултата пружања новог односно унапређења постојећег производа/услуге/канала комуникације, као и процеса наплате до отклањања свих проблема
 - предаје нове услуге/производа служби за управљање основим производима и услугама или служби за управљање дигиталним производима и услугама, на даље управљање
- управљање пројектима развоја и имплементације нових и унапређења постојећих производа и услуга, канала комуникације и механизма наплате који се реализују самостално или са партнерима, укључујући и пилот пројекте за тестирање нових производа/услуга
- подршка пословима самосталне службе за развој пословања за потребе приватних корисника у домену развоја услуга са партнерима

А.4. Служба за планирање услуга за потребе приватних корисника

- координација израде предлога дела пословног плана / ребаланса (буџета) који се односи на очекиване квантитете, приходе и трошкове пружања производа/услуга из домена надлежности дирекције са осталим организационим целинама унутар дирекције и са другим надлежним дирекцијама/функцијама

- израда предлога дела пословног плана / ребаланса (буџета) који се односи на увођење нових производа/услуга и унапређења постојећих производа/услуга укључујући и дефинисање оперативних планова понуде садржаја у складу са маркетиншком стратегијом за приватне кориснике, плановима развоја и унапређења услуга и плановима маркетинг комуникација кроз сарадњу са сектором за маркетинг комуникације, самосталним сектором за управљање садржајима, службом за управљање основним производима и услугама и службом за управљање дигиталним производима и услугама
- израда планова потребних набавки корисничке (терминалне) опреме попут мобилних телефона, таблета, SIM картица, модема, set top box-ова и друге корисничке опреме која је део производа који се нуди кориснику, а из надлежности дирекције, кроз сарадњу са другим функцијама и сектором за маркетинг комуникација,
- праћење реализације свих планова из домена надлежности функције и прилагођавање планова развоја и имплементације производа/услуга/садржаја, укључујући и набавке корисничке опреме и SIM картица тржишним трендовима
- израда анализа везаних за увођење нових односно унапређење постојећих производа/услуга за потребе израде планова увођења и развоја нових и унапређења постојећих производа/услуга, укључујући и анализе утицаја ценовног репозиционирања постојећих услуга на приход и квантитете, а на основу захтева службе за развој производа и услуга, служба за управљање основним производима и услугама или службе за управљање дигиталним производима и услугама, и координација свих активности на изради финансијских анализа са дирекцијом за финансије
- учешће у изради стратешког пословног плана и стратегија развоја портфолија производа и услуга и координација активности везаних за стратешки пословни план на нивоу сектора

Б. Сектор за пословну аналитику за потребе приватних корисника

- дефинисање планова развоја BI алата и припрема функционалних спецификација за имплементацију и развој SW алата за симулацију тарифних планова и аутоматизацију промоција/кампања за приватне кориснике као и контрола квалитета података у базама података за потребе сегментација корисника, управљање кампањама и симулацију тарифних планова (као на пример, а не само: SDM, CMDM и PPS DM), координација са техничким службама везано за ETL процесе и складишта података и управљање пројектима из области пословне аналитике
- data mining и коришћење business intelligence алата у сврху развоја аналитичких модела и сегментације корисника
- праћење и анализа вредности животног циклуса корисника, корисничких сегмената, производа и услуга
- аналитичка подршка програмима лојалности и задржавања корисника
- праћење, анализа и извештавање о трендовима на тржишту, систематично прикупљање и евидентирање и дистрибуирање информација о услугама/производима од других организационих целина које остварују директну комуникацију са корисником

- дефинисање потенцијала тржишта за постојеће и нове производе и услуге и аналитичка подршка служби за планирање услуга за потребе приватних корисника у сектору за развој и управљање производима и услугама за приватне кориснике у изради оперативних анализа за потребе планирања, развоја нових и унапређења постојећих производа и ценовне политике
- извештавање о резултатима коришћења производа/услуга, дигиталних и мултимедијалних садржаја, канала комуникације и механизма плаћања:
 - комерцијалним (приходи/трошкови/квантитети) и
 - оперативним (перформансе услуга и подршке корисницима) из надлежности дирекције
- дефинисање планова за истраживање тржишта кроз сарадњу са службом за планирање услуга за потребе приватних корисника у сектору за развој и управљање производима и услугама за приватне кориснике на основу постојећих пословних и стратешких планова и њихово оперативно спровођење са циљем утврђивања степена задовољства корисника постојећим услугама/производима, идентификовање потреба и навика корисника, сегментације корисника и дефинисања потенцијала тржишта за производе/услуге, као и примена brainstorming, delphi и других метода у циљу подршке развоју производа и услуга и изради стратешких и других пословних планова
- анализе понашања корисника у погледу одлучивања о куповини неког производа/услуге, прихватања услуга и производа и компаративне анализе у односу на конкуренцију и предлагање модела пласмана/продаје понуде производа/услуга на тржишту на основу анализе понашања циљне групе корисника, кроз сарадњу са службом за директни и дигитални маркетинг у сектору за маркетинг комуникација
- подршка развоју трошковног модела из домена надлежности дирекције и подршка у припреми извештаја за РАТЕЛ и друге институције

Б.1. Служба за развој BI алата и аналитичку подршку за потребе приватних корисника

- дефинисање планова развоја BI алата и припрема функционалних спецификација за имплементацију и развој SW алата за симулацију тарифних планова и аутоматизацију промоција/кампања за приватне кориснике и управљање пројектима из области пословне аналитике
- контрола квалитета података у базама података за потребе сегментација корисника, управљање кампањама и симулацију тарифних планова (као на пример, а не само: SDM, CMDM и PPS DM), као и координација са техничким службама везано за ETL процесе
- дефинисање структуре и модела података као и извора података на основу којих се раде разни извештаји и анализе и подршка развоју DWH
- коришћење business intelligence алата у сврху развоја сегментационих модела понашања корисника, развоја разних аналитичких модела попут churn модела, предиктивних модела понашања корисника, креирање специфичних модела, као и сегментације за потребе развоја посебних понуда корисницима на основу захтева службе за управљање основним производима и услугама у сектору за развој и управљање производима и

услугама за приватне кориснике или службе за праћење и анализу трендова и услуга за потребе приватних корисника

- data mining
- праћење животног циклуса корисника и одређивање вредности животног циклуса корисника
- праћење и анализа отказивања услуга и израда извештаја о профитабилности производа/услуга и корисничких сегмената
- аналитичка подршка програмима лојалности и задржавања корисника

Б.2. Служба за праћење и анализу трендова и услуга за потребе приватних корисника

- праћење, анализа и извештавање о трендовима на тржишту
 - benchmark извештаји и анализе
 - извештаји о конкуренцији
 - трендови на основу екстерних података - базе знања, разни јавни извештаји
- систематично прикупљање и евидентирање и дистрибуирање информација о услугама/производима од других организационих целина које остварују директну комуникацију са корисником (друге функције у дирекцији и дирекција за технику)
- дефинисање потенцијала тржишта за постојеће и нове услуге у склопу процеса планирања као и процеса развоја нових и унапређења постојећих производа и услуга
- аналитичка подршка служби за планирање услуга за потребе приватних корисника у сектору за развој и управљање производима и услугама за приватне кориснике у изради оперативних анализа за потребе планирања, развоја нових и унапређења постојећих производа и ценовне политике
- дефинисање захтева за израду аналитичког модела понашања корисника за потребе неке услуге/производа ка служби за развој BI алата и аналитичку подршку за потребе приватних корисника
- извештавање резултатима коришћења производа/услуга, дигиталних и мултимедијалних садржаја, канала комуникације и механизма плаћања:
 - комерцијалним (приходи/трошкови/квантитети) и
 - оперативним (перформансе услуга и подршке корисницима) из надлежности дирекције
- припрема извештаја за РАТЕЛ и друге институције из домена надлежности дирекције
- подршка развоју трошковног модела из домена надлежности дирекције

Б.3. Служба за истраживања тржишта и понашања корисника

- дефинисање сегмената тржишта за пласирање производа и услуге на основну потреба и навика приватних корисника

- дефинисање планова за истраживање тржишта кроз сарадњу са службом за планирање услуга за потребе приватних корисника на основу постојећих пословних и стратешких планова
- истраживања тржишта за потребе утврђивања степена задовољства корисника постојећим услугама/производима на основу захтева из службе за управљање основним производима и услугама, и службе за управљање дигиталним производима и услугама у сектору за развој и управљање производима и услугама за приватне кориснике и/или на основу дефинисаног пословног плана кроз координацију са агенцијама за истраживање тржишта или самостално
- истраживања тржишта за потребе утврђивања потенцијала тржишта за нове производе/услуге на основу захтева из сектора за развој и управљање производима и услугама за приватне кориснике кроз координацију са агенцијама за истраживање тржишта
- анализе понашања корисника у погледу одлучивања о куповини неког производа/услуге, прихватања услуга и производа и компаративне анализе у односу на конкуренцију и предлагање модела пласмана/продаје понуде производа/услуга на тржишту на основу анализе понашања циљне групе корисника, кроз сарадњу са службом за директни и дигитални маркетинг у сектору за маркетинг комуникације
- дефинисање и спровођење интерних истраживања унутар друштва коришћењем brainstorming, delphi и других метода у циљу подршке развоју производа и услуга и изради стратешких и других пословних планова

В. Сектор за маркетинг комуникације

- учешће у изради стратешког пословног плана, маркетиншке стратегије, краткорочних и дугорочних пословних планова друштва из области одговорности сектора и израда предлога дела пословног плана / ребаланса (буџета) који се односи на маркетиншки и медијски пословни план
- израда плана маркетиншке промоције производа/услуге (go to market план) и развој поруке која се придружује производу/кампањи и/или сегментираној групи корисника у оквиру процеса развоја нових и унапређења постојећих производа/услуга
- планирање, организовање, вођење и контрола и анализа ефикасности маркетиншких активности
- обезбеђивање конзистентности кроз све канале комуникације са корисником кроз дефинисање процедура комуникације на свим директним и индиректним додирним тачкама са корисником
- истраживање потреба и стилова корисника у контексту маркетинг комуникација, праћење перцепције рекламних порука конкуренције и нас и корекција истих (по потреби)
- сарадња са маркетинг агенцијама и пословним партнерима у складу са пословном политиком предузећа и процедурама у оквиру сектора
- ATL (Above the Line) – управљање активностима везаним за идејна решења, рекламну поруку и продукцију свих елемената који ће се користити у комуникацији дате кампање

(телевизија, радио, интернет, штампани оглас, промо SMS, лифлети, буклети...) за потребе продаје и промоције производа и услуга

- BTL (Below the Line) – управљање активностима везаним за: промоције и наступ компаније на појединим сајмовима, конференцијама и/или манифестацијама, промотивно-продајне активности у пословницама или street marketing укључујући по потреби и покретну продају на локацијама где нисмо присутни, брендирање пословница (излози, постери, поклони за кориснике...)
- управљање маркетиншким комуникацијама на дигиталним медијима: активности у вези комуникације промоција, а у складу са ATL кампањама, на друштвеним мрежама – постављање постова, банера, коментара, понуде и апликација за повећање заинтересованости корисника за производе/услуге и интернет презентације друштва, као и координација за закуп контекстуалних огласа-постови
- корпоративни маркетинг и управљање свим порталима друштва

В.1. Служба за маркетинг комуникације

- учешће у изради стратешког пословног плана, маркетиншке стратегије, краткорочних и дугорочних пословних планова друштва из надлежности сектора и израда предлога дела пословног плана / ребаланса (буџета) који се односи на маркетиншки и медијски пословни план
- директна подршка процесима управљања постојећим и развоја нових производа и услуга за приватне кориснике кроз креирање go to market планова, односно дефинисања и спровођења маркетиншке промоције производа/услуге
- дефинисање канала комуникације у зависности од значаја кампање и израда и праћење реализације креативног концепта промоције кроз све канале комуникације
- управљање односом са маркетинг агенцијама из домена надлежности дирекције и праћење трошкова и реализације по основу медијских и уговора са маркетиншким агенцијама
- праћење реализације маркетиншких и медијских пословних планова
- одобравање креативних решења и трошкова
- спровођење ATL и BTL активности
- корпоративни маркетинг укључујући:
 - планирање, организовање, вођење и контролу маркетиншких активности на нивоу корпоративне комуникације
 - креирање корпоративног идентитета, имица и снажног бренда
 - израду планова комуникације са широм јавношћу
 - праћење уговора о спонзорству (реализација, организација одговарајућих активности, праћење уговора...)
 - координацију маркетинг активности са зависним друштвима
 - избор канала комуникације у зависности од корпоративне поруке (израда медија плана, праћење, извештавање...)
 - сарадњу са маркетинг агенцијом надлежном за корпоративну комуникацију

В.2. Служба за директни и дигитални маркетинг

- учешће у активностима сектора за развој и управљање производима и услугама за приватне кориснике из домена управљања животним циклусом производа и услуга и развоја нових и унапређења постојећих производа и услуга из домена надлежности службе
- креирање поруке ка сегментираној групи корисника као и креирање процедуре комуникације са корисницима у току животног циклуса корисника у односу на поједине услуге/производе
- управљање каналима директне и дигиталне комуникације (SMS, USSD, news letter, полеђина рачуна, self care портал, говорни аутомати, e-mail нотификације, IPTV нотификације...)
- предлог и израда сценарија за директан контакт са корисницима (позивање ради продаје, анкете, задржавања...), за контакт са корисницима на релацији продаја – потенцијални корисник и контакт са корисницима на релацији брига о кориснику – корисник (којем се решава проблем, приговор и др.)
- избор канала директне комуникације и праћење успешности реализације маркетиншких активности кроз изабрани канал комуникације
- координација за закуп контекстуалних огласа-постови
- креирање и предлог сценарија за активације на друштвеним мрежама и комуникација на Facebook друштвеној мрежи и другим друштвеним мрежама првенствено намењених приватним корисницима
- управљање свим порталима друштва укључујући:
 - креирање и постављање садржаја на порталима
 - уређивање, унапређење и контрола стандарда квалитета понуде на порталима
 - израду статистичких извештаја о посећености портала (број посета по категоријама и врсти садржаја на порталима)
 - подршку секторима за развој и управљање производима и услугама у дирекцији за приватне кориснике и дирекцији за пословне кориснике у домену имплементације нових услуга на порталима
 - администрирање маркетиншког простора на порталима за потребе друштва
 - администрацију и уређивање портала друштва укључујући и ажурирање садржаја, обезбеђивање дизајна, структуре и садржаја портала
 - праћење трендова из области портала у земљи и свету
 - уговарање и праћење реализације уговора за потребе садржаја на порталима
 - унапређење портала друштва кроз иновирање начина комуникације са корисницима путем портала и обогаћивање садржаја на порталима
 - координацију свих активности везаних за управљање порталима са надлежним организационим целинама за корпоративни маркетинг и PR, као и са надлежним организационим целинама у домену имплементације нових услуга на порталима

В.3. Служба за визуелни идентитет пословница и комуникацију понуде на продајним местима

- креирање концепта унифицираног изгледа продајних места
- примена графичких стандарда и одређивање приоритета уређења пословница на основу посећености, локације, продаје у односу на конкуренцију
- дефинисање специфичних потреба продајних места у односу на канале продаје и информације од сектора за управљање продајом приватним корисницима у функцији за продају и подршку продаји приватним корисницима
- управљање имплементацијом концепта унифицираног изгледа продајног места
- праћење корисничког искуства на продајним местима у погледу комуникације са корисником, функционалности и предлагање решења за унапређење
- промотивне активности у вези са отварањем пословница и специјалним / тематским догађајима у пословницама у сарадњи са службом за маркетинг комуникације

В.4. Самостална служба за развој пословања за потребе приватних корисника

- учешће у изради стратешког пословног плана, стратегије развоја партнерстава, краткорочних и дугорочних пословних планова друштва из надлежности дирекције
- идентификовање области у којима постоји потенцијал за развој пословања на основу свеобухватних анализа тржишта, корисника, услуга и трендова и дефинисање критеријума одабира партнера за развој пословања у одређеној области
- анализа захтева екстерних фирми за партнерску сарадњу уз сарадњу са сектором за развој и управљање производима и услугама за приватне кориснике и другим организационим целинама унутар дирекције
- одабир партнера за развој нових услуга/производа кроз комуникацију и преговарање са партнерима о условима уговорног односа и обиму сарадње, укључујући све облике промена начина и обима сарадње
- управљање пројектима развоја нових пословних модела за самостално или партнерско обезбеђивање нових/додатних извора прихода као и за задржавање корисника уз сарадњу са другим организационим целинама
- предаја пословног модела партнерске сарадње на реализацију уговарања и оперативно праћење реализације партнерске сарадње сектору за алтернативне канале продаје приватним корисницима у функцији за продају и подршку продаји приватним корисницима, односно сектору за управљање односом са корисником у функцији за бригу о приватним корисницима када се ради о уговорима са партнерима везаним за реализацију програма лојалности
- подршка процесу развоја одређеног производа/услуге са партнером служби за развој производа и услуга у сектору за развој и управљање производима и услугама за приватне кориснике

- анализа резултата пословне сарадње са партнерима и предлагање мера за побољшање или обустављање исте са надлежном службом за управљање производима и услугама, сектором за алтернативне канале продаје приватним корисницима у функцији за продају и подршку продаји приватним корисницима, сектором за управљање односом са корисником у функцији за бригу о приватним корисницима, као и функцијом за стратегију

3.3.3. Функција за бригу о приватним корисницима

- израда пословног плана у домену надлежности функције
- израда буџетског плана у домену надлежности функције
- непосредан контакт и помоћ кориснику пријемом позива у call центру
- вишеканална комуникација са корисницима (телефон, web, chat, mail, пословница...)
- пружање информација потенцијалним и постојећим корисницима мобилне и фиксне телефоније, корисницима интернета и услуга из мултимедијалне понуде друштва
- пријем и решавање различитих врста рекламација и приговора на функционалност сервиса корисника
- пружање додатних услуга путем call центра (виза сервис и сл.)
- праћење и анализа коефицијента задовољства корисника
- дефиниција активности у циљу повећања степена задовољства корисника
- израда извештаја о интресовањима и жалбама корисника
- активности везане за повећање целокупног корисничког искуства
- предузимање низа активности у циљу задржавања и повећавања задовољства корисника
- активности везане за мерење задовољства корисника у складу са дефинисаним пословним показатељима

А. Сектор контакт центра

- припремање, контрола и подршка активностима у функцији реализације оперативног функционисања контакт центра
- пружање информација потенцијалним и постојећим корисницима, решавање усмених рекламација у складу са процедурама и техничка подршка корисницима свих услуга и сервиса у понуди друштва
- активација/деактивација основних и додатних сервиса на захтев корисника
- пружање информација о претплатничким бројевима друштва, разна обавештења и информације о позивним бројевима у земљи и иностранству, ценама телефонских услуга, радним временима call центара, установа и институција, саобраћају, манифестацијама, статистичким, географским и историјским подацима, спортске

информације, заказивање термина за подношење захтева за визу, као и опште информације о процедурама одређене амбасаде

- пружање услуга преко говорног аутомата (телефонско буђење, информације о тачном времену, временска прогноза и друге сервисне информације)
- контрола квалитета информација које агенти контакт центра пружају корисницима услуга, коришћењем апликација за контролу квалитета разговора
- процесуирање релевантних података добијених у процесу контроле пружања услуга, у циљу унапређења квалитета пословних процеса и рада запослених у контакт центру
- организовање и спровођење активности позивања корисника са циљем реализације истраживања тржишта, контроле квалитета и других активности из домена надлежности
- позивање корисника у склопу подршке другим организационим целинама
- кореспонденција са корисницима путем web, chat и mail канала комуникације

А.1. Служба инфо центра

- припремање, контрола и подршка активностима у функцији реализације оперативног функционисања контакт центра
- пружање информација, решавање усмених приговора потенцијалним и постојећим резиденцијалним корисницима мобилне и фиксне телефоније, интернета и мултимедијалне понуде друштва као и активација/деактивација основних и додатних сервиса на захтев корисника
- креирање радних налога и уношење података у званичне апликације друштва (ТИС, Remedy-TTS, ServiceXpress, RBT, ADC)
- пријем информација од техничких служби о најављеним прекидима у сврху пружања адекватних информација корисницима
- пружање информација о претплатничким бројевима друштва, разна обавештења и информације о позивним бројевима у земљи и иностранству, ценама телефонских услуга, радним временима call центара, установа и институција, саобраћају, манифестацијама, статистичким, географским и историјским подацима, спортске информације, заказивање термина за подношење захтева за визу, као и опште информације о процедурама одређене амбасаде
- пружање услуга преко говорног аутомата (телефонско буђење, информације о тачном времену, временска прогноза и друге сервисне информације)

А.2. Служба за техничку подршку корисницима

- припремање, контрола и подршка активностима у функцији реализације оперативног функционисања контакт центра
- организовање несметаног рада контакт центра 24 сата
- пријем приговора на функционалност сервиса у понуди корисницима

- информисање корисника о техничким специфичностима услуга из понуде Телеком Србија
- пружање сервисне подршке и решавање техничких рекламација корисника у складу са процедурама рада из сегмента услуга фиксне и мобилне телефоније, интернета и мултимедије
- активација/деактивација основних и додатних сервиса на захтев корисника
- пријем и унос приговора корисника, које није могуће решити одмах, у одговарајућу апликацију и њено прослеђивање на даље решавање

А.3. Служба за подршку контакт центру

- прављење месечног плана за све запослене у контакт центру у складу са предвиђеним потребама за агенте у апликацијама WFMS и TELEOPTI или ручно за остале запослене
- свакодневно евидентирање присутности, изостанака, додатног рада, додатних обука, оствареног прековременог рада као и његово прослеђивање у адекватној форми из апликације CMS или интерног web-а; унос свих измена у апликације и усклађивање планираног распореда са тренутним потребама за наредни дан
- вођење базе са основним подацима о запосленима, праћење истека уговора запослених и писање дописа за ангажовање, пордужење и престанак ангажовања; праћење и прослеђивање захтева за све врсте одсуства, годишњих одмора и сл, праћење дисциплине запослених и израда месечних извештаја
- обављање послова из домена логистичке подршке контакт центру
- контрола квалитета информација које агенти контакт центра пружају корисницима услуга, коришћењем апликација за контролу квалитета разговора
- процесуирање релевантних података добијених у процесу контроле пружања услуга, у циљу унапређења квалитета пословних процеса и рада запослених у контакт центру
- израда форми за процену и контролу квалитета агената кроз NICE Universe система
- праћење и израда статистичких података из области контакт центра као и израда потребних извештаја (CMS, COGNOS, TIS и Remedy-TTS)

А.4. Служба за одлазну и WEB комуникацију

- припремање, контрола и подршка активностима у функцији реализације оперативног функционисања контакт центра
- кореспонденција са корисницима путем web, chat и mail канала комуникације као и активација/деактивација основних и додатних сервиса на захтев корисника
- позивање циљне групе корисника и промоција одговарајућих процеса у сврху повећање бриге о корисницима
- организовање и спровођење активности позивања корисника са циљем реализације истраживања тржишта, контроле квалитета и других активности из домена надлежности

- реализација calling кампање у циљу задржавања корисника
- пријем и унос приговора корисника, које није могуће решити одмах, у одговарајућу апликацију и њено прослеђивање на даље решавање
- позивање корисника у склопу подршке другим организационим целинама
- подршка комуникацији са корисницима путем друштвених мрежа

Б. Сектор за управљање односом са корисником

- пружање информација, пријем, дистрибуција и решавање приговора и захтева потенцијалним и постојећим приватним корисницима у складу са процедурама рада као и кореспонденција са вишим државним институцијама (Рател, повереник за заштиту података о личности, тржишне инспекције, агенција за заштиту потрошаца....)
- активација/деактивација основних и додатних сервиса на захтев корисника и решавање техничких рекламација на нивоу сервисне подршке
- едуковање и информисање запослених за контакт са корисницима као и одговарајуће активности кроз припрему, стандардизацију и ажурирање интерног портала, правила, процеса и документације
- евиденција уговора о пословној сарадњи и пружању услуга друштва, обрачун, анализа, контрола и спровођење свих других одговарајућих активности проистеклих уговором и другом регулативом као и сачињавање месечних извештаја и налога о евидентирању прихода, корекције прихода и пдв-а по фактурама о пословној сарадњи као и фактурама које су испостављене кроз SDPRO, ТИС i MTPRO
- праћење задовољства и категоризација корисника и оперативни послови за повећање лојалности и задржавање корисника кроз одговарајуће loyalty и персонализоване понуде
- систематизовање захтева и проблема корисника и извештавање
- оперативно спровођење комуникације са корисником везано за слање различитих обавештења о новим/унапређеним производима/услугама или промењеним условима коришћења појединих услуга/производа (нпр. слање SMS-ова, постављање персонализованих порука кроз разне мултимедијалне канале кориснику, постављање персонализованих понуда, слање информација о тексту за полеђину рачуна итд.)
- активности везане за повећање целокупног корисничког искуства
- праћење и анализа свих интеракција са корисником у складу са дефинисаним пословним показатељима, идентификовање критичних ситуација и иницирање активности ка другим организационим целинама са циљем унапређења тих показатеља
- учешће у процесу развоја нових или унапређења постојећих производа/услуга из понуде друштва, као и адекватних процедура рада

Б.1. Служба за стручне обуке и интерно информисање

- едуковање и оспособљавање кандидата и запослених, кроз преношење знања према претходно утврђеном програму, за рад са корисницима из области делегиране компанијске одговорности у пружању телекомуникационих услуга
- израда приручника и остале неопходне документације за процес стручног информисања кандидата и запослених
- организовање процеса и поступака за побољшање информисаности и знања запослених из области услуга и сервиса мобилне и фиксне телефоније, интернета и мултимедије
- осмишљавање, креирање и ажурирање система интерног информисања који обезбеђује правовремене и сврсисходне информације које омогућавају адекватну комуникацију са корисницима
- прикупљање релевантних података неопходних у процесу интерне комуникације
- контролисање веродостојности свих информација које се налазе у интерним апликацијама
- израда извештаја о стручној информисаности и знању запослених, њихова анализа и предлагање мера за побољшање

Б.2. Служба за подршку процесима

- испостављање и задужење фактура по основу свих уговора о пословној сарадњи у вези пружања одређених услуга и по основу уговора о пружању телекомуникационих услуга
- решавање рекламација - корекције фактура (сторно, кориговани рачуни, књижна задужења и књижна одобрења) по основу уговора о пословној сарадњи у вези пружања одређених услуга и испостављање захтева за надоканду штете
- сачињавање месечних извештаја и налога о евидентирању прихода, корекције прихода и пдв-а по основу свих горе наведених фактура и свих фактура које су испостављене од стране продаје кроз SDPRO, ТИС i MTPRO
- опомињање, искључење и покретање утужења по основу дуговања проистеклих из фактура по основу уговора о пословној сарадњи
- кореспонденција са вишим државним институцијама (Рател, повереник за заштиту података о личности, тржишне инспекције, агенција за заштиту потрошача....)
- израда извештаја и релевантних показатеља о раду сектора
- учешће у радним групама за стандардизацију и усклађивање процеса рада са корисницима, са законском регулативом као и у радним групама за унапређење постојећих и увођење нових сервиса, услуга и процедура рада

Б.3. Служба за задржавање приватних корисника

- појединачно праћење корисника који су незадовољни и желе да раскину уговор и предлагање мера и активности у циљу спречавања одласка корисника (активности у оквиру „save tim-a”: промена тарфиног профила, анализа понашања корисника, одабир најбоље понуде за корисника)
- праћење и контактирање корисника који су поднели захтев за пренос броја код другог оператера
- рад са клијентима који су због незадовољства решили да раскину уговор
- оперативно спровођење комуникације са корисником везано за слање различитих обавештења о новим/унапређеним производима/услугама или промењеним условима коришћења појединих услуга/производа (нпр. Слање SMS-ова, постављање персонализованих порука кроз разне канале кориснику, постављање персонализованих понуда)
- систематизовање захтева и проблема корисника и извештавање
- активности везане за прикупљање тренутних реакција корисника на тренутне понуде
- прикупљање (колекција) броја и разлога отказа корисника, и дескриптивна анализа разлога отказа корисника
- праћење и обрада свих интеракција са корисником у складу са постојећим пословним показатељима (од тренутка закључења уговора, преко интеракција са корисничким сервисом-доступност канала, време, квалитет и цена)

Б.4. Служба за реализацију програма лојалности

- закључивање уговора са партнерима у циљу реализације програма лојалности са одобреним партнерима од стране самосталне службе за развој пословања за потребе приватних корисника у функцији за маркетинг и развој приватних корисника у складу са пословним моделом и другим комерцијалним и оперативним условима сарадње дефинисаним у самосталној служби за развој пословања за потребе приватних корисника
- врши оперативну комуникацију са партнером за потребе реализације уговора и координацију оперативних активности са другим организационим целинама унутар друштва
- праћење реализације уговора, усаглашавање извештаја о реализацији са партнером и припремање извештаја за потребе фактурисања
- категоризација корисника за одређене loyalty и персонализоване понуде кроз информатички систем
- оперативни послови за задржавање и обезбеђивање лојалности корисника (спровођење дефинисаних програма лојалности и оперативна комуникација са интерним и екстерним учесницима)
- учешће у процесу развоја нових или унапређења постојећих производа/услуга у циљу повећања лојалности корисника

- активности везане за мерење задовољства и лојалности постојећих корисника

3.3.4. Самостални сектор за управљање садржајима

- учешће у изради стратешког пословног плана, маркетиншке стратегије, краткорочних и дугорочних пословних планова друштва из области одговорности сектора
- анализа и израда оперативних планова уговарања и/или продукције садржаја за мултимедијалне и дигиталне производе/услуге у координацији са сектором за развој и управљање производима и услугама за приватне кориснике и сектором за маркетинг комуникације у функцији за маркетинг и развој приватних корисника
- развој пословних модела за обезбеђивање садржаја
- координација уговарања садржаја на нивоу друштва и зависних друштава уз сарадњу са функцијом за стратегију
- обезбеђивање и уговарање садржаја, као и праћење реализације уговора
- дистрибуција и даља продаја садржаја трећим лицима на територији Србије и региона
- управљање садржајима путем администрације и контроле квалитета
- оперативна комуникација са испоручиоцима садржаја
- анализа и извештавање о коришћењу садржаја
- сарадња са надлежним државним агенцијама (РРА, РАТЕЛ) везано за понуду ТВ и радио станица у понуди друштва

А. Служба за уговарање садржаја

- учешће у дефинисању и реализација пословних планова који се односе на садржаје за мултимедијалне платформе и садржаје за дигиталне производе и услуге као подршке пословним плановима сектора за развој и управљање производима и услугама за приватне кориснике и сектора за маркетинг комуникације у функцији за маркетинг и развој приватних корисника
- уговарање развоја и испоруке садржаја са власницима, партнерима и испоручиоцима садржаја
- праћење реализације закључених уговора из домена садржаја са испоручиоцима, партнерима и власницима садржаја везано за врсту, трајање и плаћање накнада за уступљена ауторска и друга сродна права
- дистрибуција и/или даља продаја садржаја трећим лицима на територији Србије и региона, укључујући и зависна друштва у оквиру друштва и зависних друштава
- учешће у процесу развоја и унапређења мултимедијалних и дигиталних производа и услуга кроз давање подршке у домену врста садржаја које треба понудити у оквиру одређених услуга/производа дефинисаним сегментима тржишта
- дефинисање пословних модела за уговарање садржаја

- сарадња са надлежним државним агенцијама (РРА, РАТЕЛ) везано за понуду ТВ и радио станица у понуди друштва

Б. Служба за администрацију и контролу квалитета садржаја

- анализа коришћења садржаја кроз мултимедијалне платформе и извештавање о томе
- администрација и контрола квалитета понуде садржаја
- креирање понуде садржаја, уређивање и контрола садржаја који се испоручују крајњим корисницима путем мултимедијалних платформи
- стављање у функцију комплетног садржаја за све мултимедијалне платформе у циљу реализације мултимедијалних услуга
- управљање програмским шемама за све мултимедијалне услуге
- оперативна комуникација са испоручиоцима садржаја из домена администрације и контроле квалитета садржаја
- припрема материјала, везаног за садржај за мултимедијалне платформе, који треба да се прикаже на порталима
- категоризација садржаја

4. Квалитет процеса продаје у пословницама компаније Телеком Србија а.д.

4.1. Пословнице компаније Телеком Србија а.д.

Пословнице компаније Телеком Србија а.д. представљају део продајне мреже компаније. Телеком се труди да пословнице буду место где корисник увек може добити све информације које су му потребне и где увек може наићи на љубазне, културне и услужне продавце.

Пословнице Телеком Србија а.д. раде по истим принципима, то јест стандардима који су прописани правилима службе. Све пословнице су стандардизоване и отприлике изгледају слично. Радници носе исте униформе, канцеларијска опрема је иста и све су брендиране по стандардима које је прописао Телеком Србија а.д.

Све пословнице се труде да привуку што више корисника и самим тим остваре што већу продају и ближи однос са купцима. Пословнице имају унапред одређене зацртане циљеве које требају да остваре (таргете). Па самим тим постоји и борба како са конкуренцијом тако и међу самим пословницама. Јер испуњавање таргета се награђује новчаним бонусима, а не испуњавањем таргета се могу сносити одређене последице. Како на нивоу пословнице тако и за сваког агента продаје постоје одређена мерила помоћу којих се оцењује рад сваког агента појединачно. Телеком Србија а.д. има 680 радника који раде у пословницама. А свака пословница и сваки радник су рангирани према резултатима које постижу и према томе како испуњавају задате циљеве (таргете). У следећој табели ћу вам показати структуру и број радника у пословницама и којој организационој целини припадају.

Организациона целина	Број радника у пословницама
Регија Београд	242
Извршна јединица Београд	149
Извршна јединица Панчево	22
Извршна јединица Пожаревац	13
Извршна јединица Смедерево	16

Извршна јединица Шабац	22
Извршна јединица Ваљево	20
Регија Крагујевац	163
Извршна јединица Чачак	22
Извршна јединица Јагодина	25
Извршна јединица Крагујевац	30
Извршна јединица Краљево	24
Извршна јединица Крушевац	26
Извршна јединица Нови Пазар	14
Извршна јединица Ужице	22
Регија Ниш	131
Извршна јединица Косово и Метохија	18
Извршна јединица Лесковац	15
Извршна јединица Ниш	57
Извршна јединица Врање	10
Извршна јединица Зајечар	31
Регија Нови Сад	144
Извршна јединица Нови Сад	57
Извршна јединица Сомбор	15
Извршна јединица Сремска Митровица	28
Извршна јединица Суботица	24
Извршна јединица Зрењанин	20
Укупно	680

Табела: Структура запослених у пословницама компаније Телеком Србија а.д.

Ова табела нам је показала број радника у пословицама. Свих 680 радника мора да се придржава правила и да учествује у остваривању циљева компаније. И свако од њих је рангиран на ранг листи, почевши од најбољег, па до продавца и пословнице са најлошијим резултатима што се може видете на следећој табели.

REGIJA/SLUŽBA	OKTOBAR			NOVEMBAR			DECEMBAR			Ostvarenje Q4	RANG
	Plan (bodovi)	Realizacija (bodovi)	Ostvarenje OKT	Plan (bodovi)	Realizacija (bodovi)	Ostvarenje NOV	Plan (bodovi)	Realizacija (bodovi)	Ostvarenje DEC		
Kragujevac	74.962	80.896	107,9%	74.866	73.594	98,3%	87.468	109.645	125,4%	111,3%	1
Novi Sad	73.950	77.267	104,5%	73.701	72.686	98,6%	86.075	96.994	112,7%	105,7%	2
Beograd	132.077	131.307	99,9%	131.474	121.816	92,7%	153.797	168.803	109,8%	101,2%	3
Niš	54.222	52.376	96,6%	54.163	47.435	87,6%	63.319	70.889	112,0%	99,4%	4
Kanal direktne prodaje	335.211	342.466	102,2%	334.204	315.531	94,4%	390.659	446.331	114,3%	104,2%	
Kragujevac											
Služba Kruševac	9.555	10.386	108,7%	9.541	10.023	105,1%	11.161	15.019	134,6%	117,1%	1
Služba Novi Pazar	6.130	6.633	108,2%	6.128	6.095	99,5%	7.153	9.630	134,6%	115,2%	2
Služba Jagodina	9.434	10.984	116,4%	9.448	10.170	107,6%	11.040	13.225	119,8%	114,9%	3
Služba Čačak	12.081	12.892	106,7%	12.044	11.738	97,5%	14.071	18.061	128,4%	111,8%	4
Služba Užice	12.347	13.682	110,8%	12.346	11.855	96,0%	14.417	17.270	119,8%	109,5%	5
Služba Kraljevo	10.116	10.978	108,5%	10.075	9.665	95,9%	11.777	14.188	120,5%	109,0%	6
Služba Kragujevac	15.299	15.341	100,3%	15.284	14.048	91,9%	17.849	22.252	124,7%	106,6%	7
Novi Sad											
Služba Subotica	9.498	11.014	116,0%	9.482	10.311	108,7%	11.135	13.284	119,3%	114,9%	1
Služba Sombor	9.551	10.977	114,9%	9.542	10.504	110,1%	11.134	13.253	119,0%	114,9%	2
Služba Sremska Mitrovica	15.736	17.033	108,2%	15.718	16.106	102,5%	18.376	22.978	125,0%	112,6%	3
Služba Zrenjanin / Kikinda	9.611	9.031	94,0%	9.568	8.761	91,6%	11.156	12.057	108,1%	98,4%	4
Služba Novi Sad	29.554	29.212	98,8%	29.391	27.004	91,9%	34.274	35.422	103,3%	98,3%	5
Beograd											
Služba Šabac	13.512	13.521	100,1%	13.483	13.784	102,2%	15.769	19.112	121,2%	108,5%	1
Služba Valjevo	9.307	9.723	104,5%	9.298	9.377	100,8%	10.884	12.877	118,3%	108,4%	2
Služba Pančevo	13.564	12.876	94,9%	13.539	13.401	99,0%	15.781	18.334	116,2%	104,0%	3
Služba Beograd	78.944	79.996	101,3%	78.357	70.207	89,6%	91.722	98.487	107,4%	99,9%	4
Služba Požarevac	6.455	6.316	97,8%	6.471	5.722	88,4%	7.550	7.967	105,5%	97,7%	5
Služba Smederevo	10.295	9.495	92,2%	10.326	9.325	90,3%	12.091	12.026	99,5%	94,3%	6
Niš											
Služba Niš / Prokuplje / Pirot	26.593	26.128	98,3%	26.515	24.802	93,5%	30.987	35.868	115,8%	103,2%	1
Služba Zaječar / Bor	11.273	11.454	101,6%	11.314	10.305	91,1%	13.210	15.034	113,8%	102,8%	2
Služba Leskovac	7.028	6.669	94,9%	7.028	5.713	81,3%	8.214	9.461	115,2%	98,1%	3
Služba Vranje	6.168	5.585	90,5%	6.182	4.417	71,4%	7.258	6.928	95,5%	86,3%	4
Služba Kosovo i Metohija	3.160	2.540	80,4%	3.124	2.198	70,4%	3.650	3.598	98,6%	83,9%	5

Табела: Испуњење таргета по регијама и службама

Табела представља испуњење таргета по регијама и службама за месеце октобар, новембар и децембар 2013. године. На табели можемо видети да је најбоље пословала регија Крагујевац која је испунила таргет са 111,3 посто, а најгоре регија Ниш са 99,4 посто. Можемо видети и резултате на нивоу служби, где је најбољи резултат остварила служба Крушевац са резултатом од 117,1 посто а најлошије је пословала служба Косово и Метохија која је испунила 83,9 посто задатог циља.

4.2. Пословница Крагујевац

Пословница Крагујевац обухвата 22 радника и састоји се од 8 извојених мањих пословница. Што можемо видети на следећој табели.

Пословнице	Радници
Крагујевац 1	8
Крагујевац 2	8
Аеродром	1
Топола	1
Кнић	1
Баточина	1
Рача	1
Лапово	1

Слика: Пословница Крагујевац и број радника

Све пословнице послују по истим стандардима Телекома Србија а.д. и све ове пословнице имају само једног заједничког шефа који је задужен да се процес продаје и пружања услуга корисницима одвија несметано и у складу са процедурама. Свако продајно место је опремљено свом потребном опремом за рад и свака пословница мора да поседује одговарајући рекламни материјал који може да презентује корисницима. Сви агенти продаје морају за време радног времена да носе прописану униформу коју су добили на коришћење. И свако од агената је дужан по налогу шефа да замени колегу у другој пословници уколико је он спречен да дође тог дана на посао, то се првенствено мисли да мање пословнице у којима ради само један радник.

За свих 8 пословница предвиђен је само један таргет а за његово остварње задужен је првенствено шеф пословнице. Сви агенти продаје су дужни да учествују у остварењу таргета и сваком од агената продаје се мери учинак сваког месеца, а пресек стања се врши

квартално на свака 3 месеца. На следећој слици ћу вам показати како изгледа табела агената и њихови појединачни резултати.

POSLOVNICA Kragujevac / Radović Dušan	22	okt	nov	dec	37.107	103,6%
BOGOSAVLJEVIĆ GORAN		902	694	1.147	2.743	1
KOSTIĆ ANJA		748	773	1.108	2.629	2
PETROVIĆ SNEŽANA		834	576	974	2.384	3
MARKOVIĆ SLADANA		703	542	972	2.217	4
JANKOVIĆ SAŠA		527	532	1.051	2.110	5
KATOVIĆ SUZANA		664	539	896	2.099	6
ĆIRIĆ IVANA		560	562	914	2.036	7
GVOZDENOVIĆ DARKO		738	522	721	1.981	8
POLJIC IVANA		581	581	804	1.966	9
JEKIĆ GORAN		729	414	738	1.881	10
SPASIĆ GORDANA		490	528	739	1.757	11
STOJANOVIĆ DRAGOSLAV		497	429	807	1.733	12
MILČEV ALEKSANDAR		477	450	693	1.620	13
ANĐELIĆ DEJAN		576	492	502	1.570	14
DŽAJEVIĆ DANIELA		558	457	551	1.566	15
BUDIĆ EMINA		169	512	810	1.491	16
RAIČEVIĆ ALEKSANDRA		252	468	735	1.455	17
RADOSAVLJEVIĆ MIRJANA		378	343	585	1.306	18
LAZOVIĆ NATALIJA		191	356	391	938	19
RADOVIĆ DUŠAN		199	212	380	791	20
JOVIČIĆ SVETLANA		385	277	123	785	21
MAKSIMOVIĆ TITOMIR		3	13	33	49	22

Слика: Радници пословнице Крагујевац

Ова табела показује резултате свих агената понаособ, и тачно се види колико је који агент остварио бодова и колико је учествовао у остваривању таргета на нивоу свих пословница Крагујевац. Наравно да морамо узети у обзир и где ко ради у којој пословници. Јер није исти промет људи у пословници Крагујевац 1 и рецимо у пословници Лапово.

4.3. Процес продаје у пословници Крагујевац

Процес продаје у пословници Крагујевац започиње доласком потенцијалног купца у пословницу. У пословницама се налази увек велика количина флајера и рекламног материјала која је већином интересантна купцима. Поред рекламног материјала постоје и изложбени производи, као што су телефони, таблет рачунари или лаптови. То су производи који су намењени да привуку пажњу и омогуће кориснику да се директно упозна са одређеним производима. Сваком кориснику који разгледа неки производ или жели да се боље упозна са карактеристикама и условима куповине и производа, дужан је да приђе агент продаје и помогне му у вези свих потребних информација које су кориснику неопходне. Уколико је корисник унапред упознат са кампањама и карактеристика производа агент продаје му само помаже око подношења захтева и склапања уговора. Ако је корисник не обавештен и тражи помоћ агента продаје, радник је дужан да схвати његове потребе кроз разговор и предложи му за њега најбољи производ који ће задовољити његове потребе. Јер свима је у интересу да обе стране буду задовољне. Јер Телекому Србија су најбоља реклама задовољни купци, а задовољан купац ће стално бити веран Телекому Србија а.д.

Агенти продаје су дужни да потенцијалним корисницима увек понуде неки од производа који су у понуди Телекома Србија а.д. без обзира на то да ли је купац са том намером дошао или не. Наравно то су услуге које продавац помисли да би могле бити од користи потенцијалном купцу.

Продаја у пословници је тренутно најзаступљенији начин продаје у Телекому Србија а.д. То је најстарији начин продаје у Телекому, и дуго времена је био и једини начин продаје. Али развојем нових технологија и орјентисаности компаније ка купцу развијају се и остали начини продаје, као што су продаја путем интернета и продаја телефонским путем.

На следећој слици ћу вам приказати неке од најтраженијих услуга које се продају у пословницама Телекома Србија а.д.

Fiksna

- > [Telefonski priključak](#)
- > [Tarife](#)
- > [InoCall](#)
- > [Teleasistencija](#)
- > [Family Plus paket](#)
- > [Web i SMS plaćanje računa](#)
- > [Halo kartice](#)

Mobilna

- > [Prepaid](#)
- > [Postpaid](#)
- > [Kontrola troškova](#)
- > [Mobilni uređaji](#)
- > [Mobilni Internet](#)
- > [Usluge](#)
- > [Box](#)

Multimedija

- > [Open IPTV](#)
- > [IPTV kalkulator](#)
- > [IPTV paketi](#)
- > [Programski vodič](#)
- > [Dodatni STB uređaj](#)
- > [Web TV](#)
- > [Sve na klik](#)

Internet

- > [ADSL](#)
- > [Mobilni Internet](#)
- > [Web hosting](#)
- > [Web mail](#)
- > [Promena lozinke](#)
- > [Antivirusna zaštita](#)
- > [Ostale Internet usluge](#)

Biznis

- > [Usluge fiksne](#)
- > [ICT servisi](#)
- > [Usluge mobilne](#)
- > [Tarifni profili mt:s biznis](#)
- > [Internet](#)
- > [Mobilni Internet](#)
- > [Open IPTV](#)

Klik SPORT

- > [KlikSport - naslovna](#)
- > [MojTelekom - Prijavi se](#)
- > [Gledaj](#)
- > [O Klik SPORT servisu](#)
- > [UEFA Liga Šampiona](#)
- > [UEFA Liga Evrope](#)
- > [Kontakt](#)

Слика: Услуге Телекома Србија а.д.

Предходна слика нам показује неке од најтраженијих услуга. А тренутно најпродаванија услуга и за компанију стратешки најбитнија су BOX пакети. То је услуга која се састоји из 3 или 4 услуге које ћу вам показати на следећој слици. Телеком Србија а.д. има стратегију да се у будућности посвети прављењу пакета које ће понудити корисницима у циљу задовољења целокупне понуде на једном месту, а иначе то је тренд свих телекомуникационих компанија у целом свету.

Box cenovnik

Paket	Ugovor na 6 meseci	Ugovor na 12 meseci	Ugovor na 24 meseca
Box 3	3.049,84	2.795,59	2.668,48
Box 4	3.558,30	3.261,36	3.112,88
Box 3+	2.846,44	2.609,50	2.490,50
Box 4+	3.354,91	3.075,25	2.934,91

Cene su prikazane u dinarima, sa porezom.

Korisnički ugovor možete zaključiti na 6, 12 ili 24 meseca i u zavisnosti od minimalnog trajanja ugovora plaćate mesečnu naknadu za odabrani Box paket.

Nakon isteka ugovorne obaveze korisniku će se obračunavati cene po cenovniku koji važi za Box paket koji je koristio u toku ugovorne obaveze

U cilju što jednostavnijeg plaćanja mesečnog računa, Telekom Srbija je svojim korisnicima omogućio da plaćanje računa izvrše i putem Interneta ([web plaćanje](#)) i mobilnim telefonom (slanjem besplatne SMS poruke - [uputstvo](#))



Слика: Понуда услуге BOX пакет Телекома Србија а.д.

4.4. Квалитет процеса продаје у пословници Крагујевац

Телеком Србија а.д. се труди да квалитет процеса продаје буде исти у свим пословницама компаније. Пошто ја радим у пословници Крагујевац објаснићу вам како функционише квалитет процеса продаје у пословници Крагујевац.

Пошто сам већ објаснио да постоји систем награђивања и оцењивања сада ћу вам мало детаљније објаснити како он функционише.

За сваког агента продаје важи исто вредновање и рангирање, а изражава се у бодовима на основу продатих уговора. Бодови се добију на основу просечног прихода по кориснику и стратешке важности услуге на следећи начин:

- Бодују се реализоване услуге
- Бодови се додељују агенту продаје, односно продајном тиму који је примио захтев или закључио продају
- Бодови се додељују агенту за временски интервал у којем је реализована услуга

Usluga	ARPU (din)	Bodovi za nove ugovore	Bodovi za obnovu ugovora
MOBILNI NET	763,82	3	2
IPTV	907,38	3	2
POSTPAID	1.063,24	5	3
ADSL	1.088,23	5	3
BOX	2.657,01	7	4

Табела: Систем оцењивања и бодовање продатих услуга

Usluga	Vrsta posla	Bodovi za nove ugovore	Bodovi za obnovu ugovora
MOBILNI NET	Agent koji inicirao posao ugovaranja	3	2
IPTV	Agent koji je primio zahtev	3	2
POSTPAID	Agent koji je inicirao posao ugovaranja	5	3
ADSL	Agent koji je primio zahtev	5	3
BOX	Agent koji je inicirao posao kreiranje paketa usluga	7	4

Табела: Опис врсте послова који се бодују

Сабирањем бодова које су агенти добили продајући услуге компаније добија се ранг листа агената, на основу које се рангирају агенти, пословнице, регије и распоређују новчане награде које су предвиђене буџетом компаније.

Почетни буџет по регији формиран је на основу процентуалног учешћа у плану продаје а на крају се може увећати или умањити у зависности од укупне реализације плана. План се изражава у бодовима. У оквиру регије, план бодова је распоређен по пословницама у односу на њихово учешће у продаји и за сваку пословницу формиран је почетни буџет.

Да би се пословница квалификовала за награду потребно је да реализује минимум 100% плана продаје. Уколико пословница не оствари план, реализовани бодови и предвиђен почетни буџет се распоређују на пословнице које су реализовале план у оквиру регије.

У пословници која је остварила минимум 100% плана продаје, 80% тимске награде се дели на све агенте на основу реализованог броја бодова и шефа пословнице који партиципира са просечним бројем бодова по агенту на нивоу пословнице. Преосталих 20% буџета опредељеног за награду пословнице се дели на 20% најуспешнијих продаваца и шефа пословнице у односу који се дефинише на нивоу пословнице у зависности од броја продаваца у пословници.

Закључак

Телеком Србија а.д. као лидер у телекомуникација на тржишту Србије мора да се труди да константно одржава и унапређује квалитет процеса продаје телекомуникационих услуга. Службе морају да буду повезане и да се константно труде да унапреде квалитет и процес продаје услуга. Треба се трудити да се успостави атмосфера конкуретности и праведности унутар и између служби. Такође се треба трудити да се подигне радна атмосфера и мотивишу сви радници.

Систем комуникације са менаџментом и између служби мора да буде јасан и прецизан и морају да се створе услови да информације имају унапред утврђен ток од највишег до најнижег нивоа, а и између међусобно зависних служби. Квалитет процеса продаје доста зависи од квалитетног протока информација у компанији, као и у повезаности између служби. Јер тада се ствара такозани додатни ефекат или синергија која даје компанији додатну снагу и квалитет.

Телеком Србија а.д. је компанија која је орјентисана ка кориснику и увек ће се трудити да унапређује своје услуге и производе и квалитет процеса продаје. Компанија ће се увек трудити да изађе корисницима у сусрет, а то значи да ће се трудити да увек буде испред других и омогући корисницима разне новине, које ће им олакшати куповину и створити веће задовољство међу корисницима.

Да би Телеком Србија а.д. остао лидер на тржишту мора да тежи ка вишим циљевима, улаже у развој нових производа и услуга. Инвестира у развој својих кадрова, како нових тако и постојећих. Уз све то мора се водити и рачуна о уштедама на свим нивоима. Па тако стичемо закључак да то једино можемо постићи ако имамо добру и компактну организациону структуру и унапред утврђене системе квалитета по којима ћемо пословати и трудити да их стално унапређујемо.

Литература

1. Ловрета С. (2002), *Трговински менаџмент*, Економски факултет Београд, Београд.
2. Ловрета С., Кончар Ј., Петковић Г., (2006), *Канали маркетинга*, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, Београд.
3. Шуњић-Беус, М.- Берберовић, Ш. –Ставрић, Б. (2004), *Економика предузећа*, Београд.
4. Машић Б. (2001), *Стратегијски менаџмент*, Универзитет "Браћа Карић", Београд.
5. Пашаљевић М., (2007), *Интегрисани системи менаџмента организације*, Факултет организационих наука, Београд.
6. Jobber D., Fahy J., (2006), *Osnovi marketinga*, Data status, Beograd.
7. Сенић Р., (2000), *Маркетинг и менаџмент*, Призма, Крагујевац.

Интернет извори:

1. www.scindeks.ceon.rs/article.aspx?artid=0558-62080403121D
2. www.telekomunikacije.rs/arhiva_brojeva/cetvrti_broj/mr_jasna_matic:_razvoj_informaciono-komunikacionih_tehnologija_u_republici_srbiji.270.html
3. www.telekomunikacije.rs/archive/first_issue/dr_m_jankovic,_mr_v_tintor,_j_raskovic,_t_muskatirovic:_trdjiste_telekomunikacija_u_republici_srbiji_u_2006_godini.118.html
4. www.gradjanizaprospertitet.rs/vesti/prednosti-deregulacije
5. [www.postel.sf.bg.ac.rs/downloads/simpozijumi/POSTEL2005/RADOVI%20PDF/\(3\)%20-%20REGULATIVA-Lazovic/05-Gospic-Jungic.pdf](http://www.postel.sf.bg.ac.rs/downloads/simpozijumi/POSTEL2005/RADOVI%20PDF/(3)%20-%20REGULATIVA-Lazovic/05-Gospic-Jungic.pdf)
6. www.ekapija.com/website/sr/page/460451/Briga-o-korisnicima-Shvatanje-potreba-i-formulacija-politika
7. www.vps.ns.ac.rs/nastavnici/Materijal/mat2441.pdf
8. www.telekom.rs

9. <http://www.istcube.com/services/marketing-research/market.html>
10. [http://postel.sf.bg.ac.rs/downloads/simpozijumi/POSTEL2005/RADOVI%20PDF/\(2\)%20-%20MENADZMENT-Vesovic/06-Tarle-Davidivic-Bojkovic.pdf](http://postel.sf.bg.ac.rs/downloads/simpozijumi/POSTEL2005/RADOVI%20PDF/(2)%20-%20MENADZMENT-Vesovic/06-Tarle-Davidivic-Bojkovic.pdf)
11. http://www.vibilia.rs/srpski/izvestaj/0406/Telekomunikaciono%20trziste%20Srbije_300107.pdf
12. http://www.academia.edu/2682889/RAZVOJ_NOVE_TELEKOMUNIKACIJSKE_USLUGE_THE_DEVELOPMENT_OF_NEW_TELECOMMUNICATIONS_SERVICES
13. <http://www.scribd.com/doc/92285118/Statisticki-Prikaz-Analize-Telekomunikacionih-Usluga>