



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Logistično inženirstvo
Modul: Poslovna logistika

POSODOBITEV POSLOVANJA PODJETJA ZA IZPOSOJO VOZIL

Mentor: Mihael Bešter, univ. dipl. inž. teh. prom.
Lektorica: Ana Peklenik, prof. slov.

Kandidatka: Zorica Bujanja

Kranj, maj 2017

ZAHVALA

Za strokovno usmerjanje in nasvete se zahvaljujem mentorju g. Mihaelu Beštru, univ. dipl. inž. tehnol. prom..

Zahvaljujem se tudi lektorici Ani Peklenik, prof. slov., ki je lektorirala mojo diplomsko nalogo.

Prav tako se za vso pomoč in nasvete zahvaljujem svojim sodelavcem in sodelavcem iz konkurenčnih podjetij.

Nazadnje se moram zahvaliti tudi družini in prijateljem, ki so mi ves čas študija stali ob strani in me na tej poti podpirali.

IZJAVA

»Študentka Zorica Bujanja izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Mihaela Beštra, univ. dipl. inž. tehnol. prom.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

V diplomski nalogi obravnavamo problematiko podjetja za izposajo vozil. Podjetje je razdeljeno na različne oddelke, katerih procesi so med seboj povezani in se prepletajo, vsak oddelek pa pri delu uporablja svojo informacijsko tehnologijo. V diplomskem delu želimo ugotoviti, ali bi bilo v obravnavanem podjetju za izposajo vozil smiselno posodobiti poslovanje, kako bi z optimizacijo informacijskega sistema med seboj povezali vse procese v en učinkovit sistem in ali bi tako izboljšali poslovni izid in kakovost storitev za stranke. Proučevanja smo se lotili z analizo obstoječega stanja in uporabe informacijsko-komunikacijske tehnologije v obravnavanem podjetju in tako ugotovili pomanjkljivosti, ki bi jih bilo treba odpraviti. Z natančno analizo in interpretacijo problemov smo prišli do spoznanja, da bi bilo v obravnavanem podjetju nujno potrebno posodobiti poslovanje. Dokazali smo, da bi posodobitev lahko dosegli z optimizacijo informacijskega sistema s programom, ki bi združeval delovne procese vseh oddelkov. Z analizo konkurence ostalih RAC-podjetij, ki smo jo opravili z intervjuji, smo prepoznali različne postopke implementacij operacijskega sistema in rezultatov ter nato tudi analizirali, katera implementacija bi bila najbolj primerna za obravnavano podjetje. Ko smo primerjali prednosti in slabosti, pri tem pa upoštevali še časovni, stroškovni okvir posodobitve in vpletenost osebja, smo zaključili, da bi bila za obravnavano podjetje najbolj smiselna implementacija informacijskega sistema globalnega podjetja. Glede na rezultate konkurenčnega podjetja predpostavljamo, da bi z implementacijo odpravili večino problemov, ki smo jih v obravnavanem podjetju navedli kot moteče. Obravnavanemu podjetju v sklopu globalnega podjetja pripada program, ki povezuje vse oddelke, poleg tega pa bi sam strošek uporabe znašal 5 % letnega prihodka. Z raziskavo smo dokazali, da bi z implementacijo novega informacijskega sistema, ki bi povezoval vse poslovne procese v podjetju, občutno izboljšali poslovni izid in kakovost storitev za stranke.

KLJUČNE BESEDE

- posodobitev poslovanja
- podjetje za izposajo vozil
- optimizacija informacijskega sistema
- programska oprema
- informacijska tehnologija

ABSTRACT

The thesis deals with the problem of rent a car company. The company is divided into different departments, in which processes are interlinked and intertwined, but each department's using its information technology. With the thesis, we wanted to find out whether it makes sense to update the business, how to optimize the different information systems into one efficient system and if that would improve the profit of the company and the quality of customer service. We began the study with the analysis of the existing situation and the use of information and communication technologies in this business to find deficiencies that should be eliminated. With detailed analysis and the interpretation of problems, we came to the conclusion that it is an undertaking urgent need to modernize operations. We proved that the modernization could be achieved by optimizing the information system with a program combining work processes across all departments. We interviewed the competition to find out different procedures for the implementation of operating systems, and analyse which implementation would suit our company. When we compared the pros and cons, taking into account time, the cost of modernization and involvement of the staff we came to the conclusion that the most suitable solution would be to implement already existing operation system of the global company. According to the results of our competitor, we assume that the implementation would eliminate most of the problems that we have considered as disturbing. The company as the part of a global company has the right to use the program that connects all departments, with paying 5% of annual revenue to a global company. In the thesis, we finally managed to prove we could improve the profit of the company and the quality of customer service with the implementation of the new information system.

KEY WORDS

- business operations update
- rent a car company
- optimization of information system
- software
- information technology

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Predstavitev problema.....	1
1.2	Namen in cilji naloge	1
1.3	Metode dela	2
1.4	Predpostavke in omejitve	2
2	OPIS PANOGE IN ZNAČILNOSTI PODJETIJ ZA IZPOSOJO VOZIL	3
2.1	Izbira ponudnika	4
2.2	Izbira avtomobila	5
2.3	Ponudba storitev podjetij za izposajo vozil.....	6
2.3.1	Oprema v avtomobilu	7
2.3.2	Strošek najema avtomobila	7
2.3.3	Zavarovanje	7
2.3.4	Vozniki	8
2.3.5	Prezem avtomobila.....	8
2.3.6	Vključeni kilometri	9
2.3.7	Gorivo	9
2.3.8	Vožnja v drugo državo	9
2.3.9	Prometni prekrški	10
2.3.10	Vračilo avtomobila.....	10
3	KLJUČNI DEJAVNIKI USPEHA PODJETIJ ZA IZPOSOJO VOZIL	10
3.1	Človeški viri	10
3.2	Logistika in njena organiziranost	11
3.3	Raziskava in analiza ciljnega trga ter standardi poslovanja	12
3.4	Atraktivnost in inovativnost voznega parka	13
3.5	Upravljanje odnosov s strankami	14
3.6	Optimizacija poslovnih procesov	15
3.7	Trženje in zadovoljstvo kupcev	16
4	ANALIZA STANJA PROUČEVANEGA PODJETJA	17
4.1	Rezervacije in rezervacijski sistemi	17
4.2	Oddelki in funkcije oddelkov	19
5	ANALIZA STANJA KONKURENČNIH PODJETIJ	21
5.1	Posodobitev poslovanja konkurenčnih podjetij	21
5.2	Intervju o posodobitvi poslovanja konkurenčnih podjetij	22
5.3	Prednosti posodobitve poslovanja v konkurenčnem podjetju	24
6	MOŽNOST ZA POSODOBITEV POSLOVANJA V OBRAVNAVANEM PODJETJU	27
6.1	Ugotovljene slabosti in potrebne izboljšave	27
6.2	Predlagane rešitve za posodobitev poslovanja in predvidene izboljšave ..	32
7	ZAKLJUČEK.....	36
	LITERATURA IN VIRI	38

KAZALO SLIK

Slika 1: Prikaz aplikacije, ki služi kot orodje za raziskavo trga	13
Slika 2: Procesni diagram postopka rezervacije podjetja RAC.....	19
Slika 3: Oddelki v RAC-podjetju.....	20
Slika 4: Slabosti razdeljenih informacijskih sistemov po oddelkih, ki jih uporablja proučevano podjetje	29
Slika 5: Izboljšave, ki bi jih dosegli s posodobitvijo poslovanja	36

KAZALO TABEL

Tabela 1: Mednarodni sistema kratic ACRISSS	5
Tabela 2: Prikaz prihodkov/odhodkov in dobička glede na različne metode	27
Tabela 3: Lastnosti glede na vrsto implementacije aplikacije konkurenčnih podjetij	34

KRATICE IN AKRONIMI

RAC: Rent a car podjetje ali podjetje za izposajo vozil

1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Problematika, ki jo obravnavamo v diplomski nalogi, se navezuje na poslovanje podjetij za izposajo vozil – rent a car (v nadaljevanju RAC-podjetij). V diplomski nalogi gre za študijo primera posodobitve poslovanja z informacijsko-komunikacijsko tehnologijo v podjetju, ki se ukvarja z izposajo osebnih vozil. Rdeča nit poslovanja tovrstnih podjetij je visoka izkoriščenost vozil. Problem, ki ga obravnava naloga, je ugotoviti, ali in kako lahko podjetje vključi v svoje procese tudi informatizacijo ter s tem med seboj poveže vse procese v en učinkovit sistem, izboljša učinkovitost poslovanja in kakovost storitev za stranke.

1.2 NAMEN IN CILJI NALOGE

Namen naloge je prikazati majhno podjetje (11–50 zaposlenih), katerega trenutni poslovni rezultati lastnikov podjetja ne zadovoljujejo in potrebuje usmeritve, kako doseči izboljšanje poslovnih rezultatov. Cilj naloge je s študijo primera pokazati, kako bi se lotili realizacije ideje, ki je z vidika stroškov in organizacije internih delovnih procesov precej velik zalogaj, zato je treba dobro pripraviti strategijo. Analizirati je treba trenutno stanje in izdelati študijo primera, ki bi pomagala pri usmeritvah za uvedbo spremembe v poslovanju podjetja, odgovor na vprašanje pa poiskati pri konkurenčnih podjetjih, ki so uporabila različne strategije.

Cilji naloge so:

- analizirati obstoječe stanje in uporabo informacijsko-komunikacijske tehnologije v obravnavanem podjetju ter tako ugotoviti pomanjkljivosti;
- pregledati poslovanje in predvsem uporabo, implementacijo informacijsko-komunikacijske tehnologije konkurenčnih podjetij ter prednosti posodobitve poslovanja;
- na podlagi stanja podjetja in konkurence predlagati rešitve in izboljšave, ki bi pripomogle k odpravljanju težav;
- izbrati in prikazati strategijo, s katero bi vodstvo podjetja prepričali, da podprejo dobro idejo in vložijo svoj denar v nakup programske opreme, ki bi prinesla boljše poslovne rezultate.

1.3 METODE DELA

V teoretičnem delu bomo uporabili deskriptivno metodo, s povzemanjem ter primerjanjem slovenske in tuje literature ter internetnih virov bomo zbrali podatke, ki bodo pomembni za raziskavo in razumevanje podjetja in seveda tudi diplomskega dela.

Uporabili bomo tudi metodo intervjuja. Vprašanja bomo zastavili manjši skupini ljudi, ki so zaposleni v različnih podjetjih v isti panogi. Z zbranimi podatki bomo z analitično metodo proučevali, implementacija katerega informacijskega poslovanja bi bila najprimernejša, kakšni bi bili stroški in izboljšave.

1.4 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Zastavili smo si naslednji predpostavki:

- za posodobitev poslovanja bomo morali razviti novo, lastno aplikacijo;
- z optimizacijo poslovnih procesov in posodobitvijo informacijske tehnologije bi izboljšali poslovanje podjetja, pripomogli k izboljšanju poslovnega izida in kakovosti storitev za stranke.

Največjo omejitev pri pisanju naloge je predstavljalo zbiranje informacij, literature in virov, ki so zaradi specifičnosti narave dela in zaupnosti izjemno skopi in težko dostopni. Prav tako smo se srečevali s pomanjkanjem primerne literature v slovenskem jeziku, uporabili pa smo tudi svetovni splet. Analizirali smo konkretne primere, ki so se že izkazali za uspešne v praksi. Preučili smo teorijo t. i. »business case« (študijo primera) in ugotovili, katere strategije veljajo za najprimernejše pri projektnem vodenju.

Delovno okolje v podjetju, v katerem se odvijajo procesi, je dokaj nemirno in stohastično. Dnevno se sooča z okvarami avtomobilov, spremembami planov, izpadi zaradi sicer normalno in naravno prisotnih spremenljivk in sprememb, kot so tehnične težave z avtomobili, bodisi zaradi poškodb, sprememb planov najemnikov ali težav dobaviteljev z dobavami vozil; srečuje se s težavami zaradi nezadostne kompatibilnosti aplikacij in ne nazadnje s težavami zaradi človeškega faktorja s svojo površnostjo, bolniškimi odsotnostmi ali odsotnostmi zaradi koriščenja letnega dopusta.

Zaradi zgoraj navedenih in še drugih nepredvidljivih razlogov, ki v realnih okoliščinah pomenijo dodatno zahtevnost pri primerjavi optimiziranega s trenutnim procesom bomo v diplomski nalogi predpostavili, da delamo v idealnih pogojih.

2 OPIS PANOGE IN ZNAČILNOSTI PODJETIJ ZA IZPOSOJO VOZIL

Evropski potrošniški center – EPC (2015) navaja, da najem avtomobila že dolgo ni več posebnost, ki bi bila značilna samo za poslovneže. Številni si z najemom avtomobila popestrijo počitnice ali pa si preprosto zagotovijo mobilnost tudi takrat, ko v tujino prispejo z letalom, vlakom ali kakšnim drugim javnim prevoznim sredstvom. Seveda pa lahko avtomobil najamemo tudi v kraju, kjer živimo. Skladno s povpraševanjem se je povečala tudi ponudba, globalnim podjetjem za izposajo avtomobilov pa so se pridružila številna lokalna, ki z njimi prevečkrat tekmujejo predvsem z nižjo ceno. Z najemom za določen čas si izposodimo sorazmerno drag izdelek in stroški so lahko (predvsem v primeru težav) nepredvidljivi in visoki.

Najem avtomobila oziroma t. i. »rent a car« je storitev, ki jo specializirana podjetja ponujajo popotnikom in vsem drugim, ki so iz tega ali onega razloga brez svojega avtomobila ali drugega vozila (skuter, motorno kolo, kombi ipd.). Vozilo običajno najamemo za nekaj ur do nekaj dni (po navadi za manj kot mesec dni), zanj pa podjetju plačamo dogovorjeni znesek.

Odločitev, da bomo najeli avtomobil, je šele prvi korak, saj je treba pred rezervacijo oziroma samim najemom premisliti še o marsičem. Tako je treba izbrati najmanjšo še sprejemljivo velikost avtomobila, ki najbolj vpliva na ceno najema. Po navadi so modeli s samodejnim menjalnikom nekoliko dražji, v nekaterih državah pa avtomobili iz osnovne ponudbe morda nimajo vgrajene klimatske naprave in imajo šibkejši motor. Pomembno je tudi vedeti, koliko kilometrov nameravamo z avtomobilom prevoziti, saj je najem brez omejitve kilometrov dražji. Seveda pa je tudi pomembno, kje bomo avtomobil najeli. Največ potrošnikov se odloči za najem na letališču ali v hotelu, kjer so nastanjeni, oziroma v njegovi bližini. Le redko se zgodi, da opravimo najem avtomobila spontano. Še zlasti pri večdnevem najemu je bolj običajno, da avto rezerviramo, pri čemer je spletnih rezervacij v zadnjih letih bistveno več kot tistih po telefonu. Predlagamo, da pred dokončno odločitvijo večkrat preverite ponudbo na spletu, saj se lahko zgodi, da je cena izposoje odvisna tudi od tega, kdaj uporabnik obiše spletno mesto. Ponudnika ne izbiramo samo na podlagi cene in modela avtomobila, ampak preverimo tudi in predvsem, kaj je vključeno v ceno, ali moramo računati na morebitne dodatne stroške, kako razširjena je mreža izposojevalca vozil, za katere dodatke in po kakšni ceni se lahko odločimo in podobno. Vsekakor skrbno preberemo splošne pogoje najema.

EPC (2015) svetuje, da če avtomobila ne nameravamo najeti na letališču, moramo biti pozorni, koliko je poslovalnica oddaljena od tam, kjer ga želimo prevzeti, saj dostava na določen naslov ni vedno brezplačna. Prav tako preverimo, kakšni so

stroški, če bomo avtomobili vrnili v drugi poslovalnici (t. i. »drop-off charge«). V nekaterih primerih je lahko takšno vračilo brezplačno.

2.1 IZBIRA PONUDNIKA

Veliki globalni ponudniki najema vozil imajo svoje poslovalnice tako rekoč v vsakem večjem mestu, njihova ponudba pa je običajno nekoliko dražja kot pri lokalnih izposojevalcih vozil. Razlogov je več, za potrošnika pa je pomembno predvsem dejstvo, da nam bodo veliki ponudniki omogočili 24-urno pomoč na cesti, četudi se bomo z avtomobilom odpeljali v drugo državo. Prav tako naj bi bila kakovost njihovih storitev boljša, čeprav v nekaterih državah tudi niha. V marsikaterem primeru gre namreč za franšizne partnerje, ki prilagodijo svoje delovanje lokalnim običajem (tak primer je npr. Italija). Lokalni izposojevalci so lahko zanimivi predvsem za kratkotrajni najem v kraju, kjer preživljamo počitnice, ko si, denimo, želimo ogledati bolj ali manj bližnjo okolico. Pri tem velja biti še posebej previden pri sklepanju pogodbe, saj nižja cena lahko pomeni tudi nekatere omejitve (Orriëns, Yang, Papazoglou, 2003).

V Sloveniji se je panoga RAC začela razvijati po osamosvojitvi. Povečalo se je število turistov in število poslovnih obiskov. Zato se je povečal tudi obseg poslovanja s tovrstnimi storitvami. Danes je v Sloveniji aktivnih približno 8 večjih podjetij RAC (nekatera so se združila), ki so podružnice globalnih korporacij, prav tako je poleg največjih aktivnih veliko manjših, zasebnih podjetij. Ta so:

- Sixt,
- Avis/Budget,
- Hertz,
- Dollar/Trifty,
- Europcar,
- Alamo/National,
- Avantcar,
- Enterprise,
- Atet,
- Agio,
- IdealRent,
- Adria rent.

V Sloveniji je aktivnih tudi nekaj manjših zasebnih podjetij, ki v svoji ponudbi med drugim ponujajo tudi storitve RAC, v to skupino spadajo predvsem avtomehanične delavnice, ki za svoje stranke ponujajo nadomestna vozila v času popravila strankinega vozila. Podjetja so aktivna v turizmu, poslovnih sistemih, lizing hišah in pri zavarovalniških podjetjih. Po rezultatih intervjujev imajo največja podjetja RAC v Sloveniji na vrhuncu turistične sezone na razpolago skupaj približno 800 vozil.

Turistična sezona pa v Sloveniji glede na poslovanje podjetij RAC traja od meseca maja do meseca oktobra. Takrat imajo podjetja največ povpraševanja. Ta količina zadostuje za trenutne razmere in povpraševanje. Izven turistične sezone se skupno število vozil zniža na približno na 300–400 (Lukić, 2016).

2.2 IZBIRA AVTOMOBILA

Vsi ponudniki imajo avtomobile razdeljene po razredih, pri čemer so na seznamu običajno objavljene fotografije najbolj tipičnih modelov iz posameznega razreda. To nikakor ne pomeni, da bomo tudi zares dobili tak avtomobil, kot je na fotografiji. Nič nenavadno ne bo, če nas bo čakal konkurenčni model iz istega razreda. Razvrščanje avtomobilov je zahteven posel, zato je organizacija, ki združuje ponudnike najema, predstavila kode ACRISS, ki s štirimi črkami opišejo posamezni razred. Določena globalna podjetja pa uporabljajo interne označbe, ki veljajo znotraj vseh njihovih podružnic.

Poglejmo si na primeru, kaj pomenijo kratice EDMR.

Stranka bi rada imela majhno vozilo s petimi vrati, ročnim menjalnikom in s klimatsko napravo. Izbrala bo vozilo skupine EDMR (E: economy, D: 4 do 5 vrat, M: ročni menjalnik, R: klimatska naprava).

1. črka	2. črka	3. črka	4. črka
M = mini	B = 2-vratno vozilo	M = manual	R = vozilo s klimatsko napravo
E = economy	C = 2 do 4-vratno vozilo	A = automatic	
C = compact	D = 4 do 5-vratno vozilo		N = vozilo brez klimatske naprave
I = intermediate	W = karavan		
S = standard	V = potniški kombi		
F = full size	L = limuzina		
P = premium	S = sport		
L = luxury	T = convertible		
X = special	F = SUV		

Tabela 1: Mednarodni sistema kratic ACRISSS
(Lastni vir)

Primeri vozil glede na kategorije

M = mini: Renault Twingo, Volkswagen Up ipd.

E = economy: VW Polo, Opel Corsa, Škoda Fabia ipd.

C = compact: Opel Astra, VW Golf ipd.

I = intermediate: Mercedes B Class, VW Touran, Skoda Octavia ipd.

S = standard: VW Passat, Opel Insignia ipd.

F = full size: Mercedes C Class, VW Multivan
P = premium: Mercedes E class, BMW serije 7 ipd.
L = luxury: Audi A8, Mercedes S class ipd.
X = special: VW Touareg, Mercedes GL ipd.

2.3 PONUDBA STORITEV PODJETIJ ZA IZPOSOJO VOZIL

RAC-podjetja izvajajo tudi tako imenovane transferje. Splošno gledano je ta oblika prevozov zelo podobna taksi službi. Transferji se izvajajo, kadar želijo stranke najeti vozilo z voznikom za prevoz z različnih lokacij. Preko podjetij RAC si lahko stranke transferje rezervirajo že vnaprej. Pri transferjih si tudi izberejo vrsto vozila, s katerim želijo opraviti prevoz (največkrat gre za luksuzna vozila, ki jih taksi službe nimajo). Vozniki morajo biti urejeni po predpisih podjetja RAC, v nekaterih primerih pa celo po predpisih strank, katere prevažajo.

Šoferske vožnje so vožnje, kjer stranke najamejo vozila z voznikom za daljše časovno obdobje. Za takšne vrste najemov se odločajo predvsem turisti, ki prihajajo z drugih kontinentov sveta in jim je vožnja po tujih državah nepoznana oziroma neprijetna. Tako lahko potujejo sproščeno in nimajo skrbi, povezanih z vožnjo.

Operativni lizing je način najema vozila, kadar stranka prevzame vozilo v uporabo za določeno časovno obdobje. Lastnik vozila je podjetje RAC, katerega naloga je vzdrževanje vozila (servisi, registracija, menjava pnevmatik, zavarovanje). Za to vrsto najema vozil se največkrat odločijo razna podjetja, ki na tak način za širitev voznega parka ne potrebujejo velikih začetnih kapitalskih vložkov.

RAC-podjetja imajo poleg svojih osnovnih aktivnosti tudi udeležbo v zavarovalniški panogi avtomobilskih asistenc, saj nudijo nadomestna vozila za avtomobilске servise različnih znamk. Pri sklenitvi avtomobilskega zavarovanja lahko ljudje doplačajo dodatno premijo za asistenco. Zaradi tega plačila jim v primeru prometne nesreče ali okvare vozila pripada nadomestno vozilo. V večini primerov zavarovalnice nimajo svojih vozil, zato imajo sklenjene pogodbe z RAC-podjetji. V primeru avtomobilskih asistenc nudijo RAC podjetja 24 ur pomoči na cesti v obliki nadomestnih vozil, kar pomeni, da v primeru okvar ali prometnih nesreč vozil na cesti zaposleni pripeljejo nadomestno vozilo na kraj nezgode ali okvare vozila.

2.3.1 Oprema v avtomobilu

V avtomobilu je načeloma vgrajena le serijska oprema, ki jo je predvidel proizvajalec. Običajno ne gre za bogate pakete opreme, kaj je vanje vključeno, pa je odvisno tudi od posamezne države in ponudnika najema vozil. Preden najamemo vozilo, preverimo predvsem, ali ima klimatsko napravo in samodejni menjalnik. Otroški avtomobilski sedeži so na voljo le kot dodatna oprema. Danes se skoraj ne more več zgoditi, da bi bil avtomobil brez avtoradia, medtem ko so vozila z drugo vgrajeno tovrstno opremo (priključki za različne predvajalnike ali navigacijsko napravo) dokaj redki. Nekatere dodatke lahko tudi doplačamo. Ponudniki vse pogosteje kot dodatno in plačljivo opremo v najetem vozilu ponujajo ravno navigacijsko napravo, mobilni internet, prtljažnik, strešni kovček, snežne verige in podobno (prodaja dodatnih produktov, ki vpliva na poslovni rezultat podjetja).

2.3.2 Strošek najema avtomobila

Poleg cene za najem bomo pri vseh ponudnikih v specifikaciji opazili tudi nekatere druge stroške, ki so v večini primerov obvezni. Pomembno je, da smo z njimi seznanjeni pred odločitvijo o najemu, zato pred dokončno rezervacijo povprašajmo ponudnika, naj natančno pojasni, kaj je vključeno v ceno in kaj bomo morali doplačati. Nekaj najpogostejših stroškov:

- različne takse (letališka, lokalna, dovoljenje za vožnjo vozila zunaj Republike Slovenije ipd.);
- dostava avtomobila (v hotel, na dom, na sedež podjetja, v pristanišče ipd.);
- prevzem ali vračilo avtomobila zunaj delovnega časa;
- vračilo v drugi poslovalnici (drop-off charge); obstaja možnost, da tega stroška ne bomo plačali;
- zimska oprema (winterization fee) v državah, kjer je obvezna uporaba zimskih pnevmatik ali kakšne druge sezonske opreme;
- nalepka za vožnjo po avtocestah; obvezna je v državah, kjer cestnino plačujejo z nalepko (vinjeto);
- plačilo elektronskega cestninjenja (glede na prevožene kilometre ali vožnjo skozi cestninske portale), po navadi ga je treba plačati po končanem najemu.

2.3.3 Zavarovanje

Ne glede na to, kateri avtomobil bomo izbrali, se moramo zavedati, da bomo dobili ključke izdelka, ki je vreden vsaj 10.000 evrov. Na cesti se lahko kaj hitro kaj zgodi in morebitna nesreča povzroči nemajhne stroške. Zato pred podpisom pogodbe povprašajmo, katera zavarovanja so vključena v ceno in za katera lahko doplačamo.

Poimenovanje in vsebina posameznih vrst zavarovanja se lahko med državami razlikuje, zato smo pripravili splošen pregled, katera zavarovanja so v ponudbi:

- osnovno kasko zavarovanje (CDW) – po navadi je vključeno v ceno najema; krije škodo v prometni nesreči, a z odbitno franšizo;
- zavarovanje potnikov (PAI) – krije škodo, ki jo ob nesreči utrpijo potniki v najetem vozilu; po navadi je na voljo za doplačilo;
- zavarovanje proti kraji (TP) – po navadi je vključeno v ceno, vendar velja to preveriti, saj je to škodni dogodek, ki ni odvisen od nas, lahko pa povzroči ogromne stroške;
- super zavarovanje (SCDW/TP) – to je kasko zavarovanje z delno odbitno franšizo in običajno ni vključeno v osnovno ceno najema. Ali se bomo odločili zanj, je odvisno tudi od države, kjer bomo najeli avtomobil, in cest, po katerih bomo vozili (prodaja dodatnih produktov, ki vpliva na poslovni rezultat podjetja);
- super TOP zavarovanje (STCDW/TP) – to je kasko zavarovanje brez odbitne franšize in običajno ni vključeno v osnovno ceno najema. Na odločitev zanj tudi vplivajo faktorji, v katero državo potujemo, kako urejene ceste imajo, bonton voznikov in podobno (prodaja dodatnih produktov, ki vpliva na poslovni rezultat podjetja).

2.3.4 Vozniki

Ob podpisu pogodbe bomo morali uslužbencu pokazati osebni dokument in vozniško dovoljenje, obvezno pa tudi kreditno kartico kot garancijo za plačilo. V državah EU bi morale zadostovati nacionalno vozniško dovoljenje, v drugih državah pa je po navadi obvezno, da imamo s seboj mednarodno vozniško dovoljenje. O tem si lahko že pred najemom več preberemo na ponudnikovih spletnih straneh med splošnimi pogoji. Če bo tudi kdo od sopotnikov vozil najeto vozilo, ga je treba prijaviti in seveda dodatno plačati. Na splošno velja, da avtomobila ne morejo najeti vozniki, mlajši od 21 let (ali pa ga lahko najamejo le pod posebnimi pogoji in po višji ceni – prodaja dodatnih produktov, ki vpliva na poslovni rezultat); omejitev je lahko povezana tudi z datumom pridobitve voziškega dovoljenja.

2.3.5 Prevzem avtomobila

Preden se z najetim avtomobilom odpeljemo, si obvezno vzemimo čas in ga temeljito preglejmo. Skupaj z uslužbencem preverimo njegovo zunanost in na posebni skici označimo morebitne odrgnine, poškodbe in druge posebnosti. Bodimo pozorni na kakovost pnevmatik in njihov profil. Razlika med posameznimi ponudniki je tudi v iztrošenosti avtomobilov, ki jih ponujajo. Veliki globalni ponudniki jih zamenjajo na 6–12 mesecev, najpozneje po dveh letih oziroma po 70.000

prevoženih kilometrih, kakšen manjši lokalni ponudnik pa daje v najem več let stare avtomobile, ki imajo za seboj že več kot 100.000 kilometrov.

2.3.6 Vključeni kilometri

Pri kratkoročnem najemu (od enega do treh dni) bomo opazili, da je v ceno najema vključeno določeno število prevoženih kilometrov. Če ga bomo presegli, bomo morali doplačati, zato velja biti na to pozoren. Pri dolgoročnem najemu običajno omejitve kilometrov ni, a to ne pomeni, da lahko prevozimo neomejeno število kilometrov. Velja namreč načelo sorazmernosti (fair usage). Če načrtujemo daljšo pot, je bolje vnaprej povprašati o morebitnih stroških za to.

2.3.7 Gorivo

Strošek za gorivo poravnava uporabnik. Ko prevzamemo vozilo, preverimo, kako polna je posoda za gorivo, in to zapišemo v prevzemni zapisnik. Za uporabnika je najbolje, če je posoda polna (po navadi oznaka 8/8), a pogosto se zgodi, da je v njej manj goriva. Ob vrnitvi mora biti v vozilu enaka količina goriva, kot ga je bilo pri prevzemu, zato bomo v tem primeru le stežka ujeli pravo mero.

Ob najemu nam bodo ponudili različne opcije za gorivo. Pri tako imenovanem »odkupu goriva« gre za fiksni znesek, ki ga plačamo takoj in potem ni pomembno, koliko goriva je v posodi, ko vozilo vrnemo (prodaja dodatnih produktov, ki vpliva na poslovni rezultat podjetja). Če bomo vrnilo manj goriva, kot ga je bilo v avtomobilu ob prevzemu, bomo za razliko plačali bistveno (lahko tudi do dvakrat) več, kot bi na bencinski črpalki. Pri prevzemu vozila moramo tudi vprašati, katero gorivo moramo točiti v avtomobil. S tem se bomo izognili nepotrebnim zapletom, morebiti celo stroškom črpanja goriva iz avtomobila, če bi na primer vanj natočili bencin namesto dizelskega goriva. V nekaterih državah uporabljajo drugačne izraze za tip goriva, zato je pomembno, da se pozanimamo tudi o tem.

2.3.8 Vožnja v drugo državo

Prehajanje meje z najetim avtomobilom načeloma ni najbolj zaželeno, glavni razlog pa je zavarovanje. Ko gre kaj narobe, je vedno težje urejati težave, če smo z avtomobilom v tujini. Vsekakor pred najemom sporočimo, da bi se radi peljali tudi v drugo državo in uslužbenec nam bo posredoval vse potrebne informacije, tudi o morebitnih dodatnih stroških (cross-border-fee – prodaja dodatnih produktov, ki vpliva na poslovni rezultat podjetja). Ta nasvet velja tudi, če avtomobil najamemo v Evropski uniji in bi se radi peljali v drugo državo znotraj EU. Če potujemo v »rizične države«, kot sta Romunija in Bolgarija, imajo za tovrstne države izposojevalci dodatne zahteve, kot so, da mora biti čez noč vozilo parkirano na varovanem parkirišču oziroma v garaži. Če vozilo ukradejo, mora imeti najemnik pri sebi ključ in

prometno dovoljenje vozila. Obvezno je treba poklicati policijo in o tem obvestiti odgovorno osebo v izposojevalnici, kar je običajno navedeno na najemni pogodbi.

2.3.9 Prometni prekrški

Pri prometnih prekrških (napačno parkiranje, prehitra vožnja in podobno) pa velja naslednje pravilo: če je bil prekršek zabeležen, bomo zanj plačali kazen. Izposojevalci vozila morajo namreč policistom sporočiti, kdo je uporabljal vozilo v določenem času, dolžni so posredovati prave podatke o vozniku, kopijo najemne pogodbe in druge podatke, ki so na voljo. Prav lahko se zgodi, da tisti, ki pogosto krši prometna pravila, naslednjič v izposojevalnici ne bo mogel najeti avta.

2.3.10 Vračilo avtomobila

Najeti avtomobil moramo vrniti na dogovorjeno mesto ob dogovorjenem času. Priporočeno je, da ga, če je le mogoče, vrnemo v prisotnosti uslužbenca, saj bomo zelo težko dokazali, da nismo krivi za morebitne poškodbe ali kakšne druge napake na njem. Če pa to zaradi okoliščin ni mogoče, potem avtomobil na parkirišču podrobno fotografirajmo – ne samo zunanosti, pač pa tudi stanje kilometrov in goriva ter opremo v avtomobilu.

Ne glede na to, kakšen razlog imamo za morebitno zamudo, moramo o njej čim prej obvestiti poslovalnico. Enako velja, če bi radi avtomobil uporabljali dlje, kot je bilo sprva načrtovano.

3 KLJUČNI DEJAVNIKI USPEHA PODJETIJ ZA IZPOSOJO VOZIL

3.1 ČLOVEŠKI VIRI

Ukvarjamo se s storitveno dejavnostjo, v kateri so tehnologija, kapital in predvsem človeški viri daleč najpomembnejši kapital. Človek je v organizacijskem pomenu s svojim znanjem, sposobnostmi in motiviranostjo najpomembnejši dejavnik, učinkovitost upravljanja z zaposlenimi pa predstavlja tisto nujno konkurenčno prednost, ki omogoča tudi največjo poslovno uspešnost. V pogojih globalnega gospodarstva, ko je kapital vse bolj dostopen širokemu krogu podjetij, tehnologijo pa je mogoče dokaj hitro posnemati, postaja organizacijska uspešnost odvisna predvsem od t. i. človeškega kapitala, torej od ljudi, njihovega znanja in motiviranosti. Zato se radikalno spreminja tudi način upravljanja, ki vedno bolj temelji na zavezništvu z zaposlenimi, torej na prepričevanju in vodenju ljudi ter ne na obvladovanju. Številni organizacijski teoretiki in tudi praksa v nekaterih svetovno

znanih ter uspešnih podjetjih dokazujejo, da je organizacijska uspešnost vedno bolj odvisna od sodelovanja zaposlenih pri odločanju, ki logično temelji na znanju in strokovnosti. Od zaposlenih v operativni enoti se pričakuje:

- da aktivno poskušajo vplivati na dogodke in samoiniciativno dosegajo cilje, ki so v njihovi pristojnosti (tudi brez strogega nadzora ali neposrednega usmerjanja nadrejenega);
- zaposleni morajo delati usklajeno. Dobro sodelovanje je treba natančno organizirati. V primeru slabe organizacije dela pride do raznih napak pri manipulacijah z vozili. To pomeni, da pride do zamud pri dostavah in prevzemih vozil, glavna posledica slabe organizacije dela pa je nezadovoljstvo strank;
- osnova za uspešno delovanje podjetja RAC je dobra komunikacija med vsemi zaposlenimi. Od njih se pričakuje pripravljenost za skupinsko delo;
- v prvi vrsti je treba uskladiti delo po posameznih poslovalnicah, pozneje pa še med vsemi poslovalnicami podjetja. Svoje dolžnosti morajo opravljati časovno točno in strokovno, razen če zaradi raznih dejavnikov to ni možno;
- imeti morajo tudi profesionalen odnos do vseh strank, zagotavljati morajo visoko kvaliteto ponujenih storitev in celostno predstavitevno podobo podjetja;
- če zaposleni v podjetju RAC niso dovolj motivirani za delo, ima lahko to velike posledice pri poslovanju podjetja. Njihovi osebni cilji se v veliki meri morajo pokrivati s cilji podjetja. Za doseganje ciljev in izpolnjevanje zadolžitev pa morajo biti nagrajeni, finančno ali v nefinančnem smislu (Frankič, 2012).

3.2 LOGISTIKA IN NJENA ORGANIZIRANOST

Logistika in njena organiziranost imata izjemno velik pomen za uspešno delovanje podjetij RAC. Logistične dejavnosti, na katere morajo biti zaposleni še posebej pozorni, so: izkoriščenost vozil, optimalne manipulacije z vozili (medmrežni premiki vozil), hramba vozil in organizacija dela.

Vsako vozilo, ki je v najemu, dnevno prinese določeno vsoto denarja. Če stoji na parkirišču, pomeni, da te vsote denarja za dnevni najem ni. Pri večjih podjetjih to pomeni tudi več tisoč evrov dnevnih izgub. Vozila morajo biti zato čim bolj razporejena po poslovalnicah podjetij. Tako lahko podjetja dosežejo visoko izkoriščenost vseh vozil.

Osnovne manipulacije so prevozi do avtopralnic in servisnih delavnic, parkiranje vozil na določena parkirišča, prevoz vozil med poslovalnicami, dostave ter prevzemi vozil po Sloveniji, prevzemi vozil v tujini in dostave v matično državo ipd. Skrbeti je

treba, da se z vozili ne dela nepotrebnih manipulacij. Pri pravilnem načrtovanju in izvedbi manipulacij lahko zmanjšamo stroške poslovanja ter privarčujemo pri času.

Za vsa vozila v podjetjih RAC je treba imeti ustrezne parkirne prostore, kadar niso izposojena. Parkirni prostor zaseda povprečno 12 m², kar pomeni, da mora imeti podjetje RAC zakupljene velike parkirne površine, če gre za večjo poslovalnico, ki ima v voznem parku 200 vozil in več. Večja kot je izkoriščenost, manj je parkiranih vozil. Posledično ima lahko podjetje v najemu manj parkirnih mest, torej tudi manjše stroške poslovanja (Barth, Shaheen, 2002).

3.3 RAZISKAVA IN ANALIZA CILJNEGA TRGA TER STANDARDI POSLOVANJA

Raziskava in analiza ciljnega trga predstavljata enega ključnih delov vsakega poslovnega načrta. Ta nam pomaga pri umeščanju naših storitev v okvir dejavnosti oziroma trga, na katerem delujemo, služi pa tudi kot podlaga za načrtovanje poznejših trženjskih aktivnosti. V vsakem primeru nam nekaj pravočasno vložene časa in/ali denarja (razmerje je odvisno od tega, ali smo pripravljeni vsaj del raziskav opraviti sami) prihrani marsikateri strošek v prihodnosti. Ti prihranki so lahko ogromni, še posebno v primerih, ko zaradi izsledkov raziskave idejo zaradi neuporabnosti zavržemo. Ob tem velja poudariti, da raziskava trga ni nekaj, česar bi se lotevali zgolj med sestavljanjem poslovnega načrta. Nasprotno, vsako podjetje, ki želi svoje prodajne in razvojne napore kontinuirano usmerjati v pravo smer, bi moralo kontinuirano izvajati tudi tovrstne aktivnosti. Raziskava trga je dejavnost, pri kateri zbiramo podatke z namenom, da ugotovimo, ali bo določen produkt oziroma storitev zadovoljil potrebe kupcev. Je tudi proces, ki je nujno potreben, da se pravilno odločimo. Če je raziskava trga dobro narejena, lahko podjetje pridobi pomembne informacije o konkurentih, spremembah v gospodarstvu, demografiji, trenutnih tržnih trendih in lastnostih porabe naših strank (Drnovšek, Stritar, Vahčič, 2005).

Raziskava trga je za obravnavano podjetje pomembna iz več razlogov. Pomaga pri ustvarjanju marketinških kampanj na način, da bodo usmerjene direktno v zanimanje potencialnih kupcev in bodo na ta način pomagale dvigovati prodajo. Z raziskavo trga namreč pridobimo podatke o tem, kdo je v določenem času potencialni interesent, katera starostna skupina itd. Pomembno pa je tudi, da razumemo potrebe kupcev in zakaj izberejo našo storitev, če jo. V proučevanem podjetju se za raziskavo trga uporablja posebna aplikacija, ki se imenuje QL2 (slika 1). Z aplikacijo QL2 je mogoče ohranjati in povečevati položaj na trgu, saj je v veliko pomoč pri tem, kako se odzvati na spremembe. Poleg tega sistem posreduje podatke o cenah na trgu, kar pomaga pri lastnem oblikovanju cen. Omenjeni program omogoča dostop do podatkov v realnem času in podjetju omogoča oblikovanje cen, izboljšanje funkcij z dramatičnim zmanjšanjem odzivnega časa,

se nenehno izboljšujejo, zato novejša v povprečju manj onesnažujejo okolje, so manj hrupna, porabijo manj goriva in bolje varujejo uporabnike pred nesrečami. Med drugimi izjemno pomembnimi dejavniki je vsekakor tehnična zanesljivost vozil, kar pomeni, da vozila niso starejša od dveh let, nimajo prevoženih več kot 70.000 km v dveh letih, so redno servisirana in ne nazadnje igra pomembno vlogo tudi ime proizvajalca.

Izzivi, ki nastajajo zaradi podnebnih sprememb, emisij CO₂ in drugih onesnaževal ter nestabilnosti cen goriva, so omogočili tehnološki razvoj baterij in sistemov za shranjevanje energije ter večjo ozaveščenost trga o teh vprašanjih, vse to pa je ustvarilo pozitivne razmere za razvoj električnih vozil v svetovnem okviru. Torej je električno vozilo izjemno pomembna inovacija z velikim tržnim potencialom, dejstvo pa je, da pravzaprav živimo v deželi, ki je v resnici idealna za preboj električnih vozil.

Po besedah novinarja Jureta Gregorčiča so razdalje med našimi mesti in količina prevoženih kilometrov znotraj naših dnevnih migracij že znotraj dometa najzmogljivejših baterij električnih avtomobilov. V Sloveniji imamo veliko individualnih stanovanjskih objektov, ki imajo skoraj predimenzionirane električne priključke, kar v praksi pomeni, da bi električni avtomobil brez težav napolnili skoraj na vsakem dvorišču obravnavanega podjetja. Slovenske ceste potekajo preko razgibanega reliefa, ki ponuja veliko rekupracijskega potenciala oz. energije, ki jo med vožnjo pridela in zajame avtomobil na električni pogon. Evropska komisija je naši državi predlagala, naj do leta 2020 zgradi še tri tisoč polnilnih postaj za električna vozila, kar je le še dokaz več, da se bodo tudi podjetja RAC morala prilagajati inovacijam na trgu, če bodo želela ostati zanimiva za potrošnike (Perše, 2015).

3.5 UPRAVLJANJE ODNOSOV S STRANKAMI

Customer relationship management (CRM) izraz pomeni upravljanje odnosov s strankami. Osnova koncepta je ugotovitev, da je za podjetje ključnega pomena vzpostavitev kakovostnih odnosov s svojimi strankami, ki so osnova za obojestransko koristno in dolgoročno poslovno sodelovanje. Kakovostno upravljanje odnosov s strankami je lahko pomembna konkurenčna prednost podjetja. Če so odjemalci zadovoljni z odnosom, je zelo verjetno, da bodo v manjši meri dovzetni za ponudbe konkurenčnih podjetij, kar pomeni, da ima podjetje v njihovih očeh skoraj monopol. Prav zato je zelo pomembna uvedba kakovostnega sistema upravljanja odnosov in informacij o strankah (Barnes, 2001).

Vzporedno s sistemom upravljanja odnosov s strankami se na sistem lahko veže npr. sistem reklamacij, ki je bil že predhodno narejen in pride zdaj še bolj do izraza, saj se lahko določeni deli še kakovostneje in hitreje izvedejo. Za takšen sistem je značilno naslednje:

- enotna in stalno osvežena baza podatkov,
- možno je določati nivoje dostopa in privilegije posameznega uporabnika,
- večuporabniška zasnova,
- standardizirani podatki, ki omogočajo izvoz za druge namene (za MS Outlook, Excel, Access ipd.),
- preprosto upravljanje s podatki – ni potrebno nobeno posebno znanje,
- velika preglednost in nadzor nad poslovanjem (Alfian, Rhee, Yoon, 2014).

S strankami ne moremo vzpostaviti dobrih odnosov, če ne razumemo, kaj cenijo, kakšne vrste storitev se jim zdijo pomembne, na kakšen način in kdaj bi radi komunicirali z nami ali kaj si želijo kupiti. Razumevanje strank temelji na kombinaciji podrobnih analiz in medsebojnega stika, vendar samo analize in raziskave niso dovolj. Če želimo negovati in ohranjati dobre odnose s kupci, moramo pridobljeno znanje o samih kupcih znati tudi uporabiti. Kupci morajo videti, da znamo in da smo jim sposobni nuditi raznovrstne storitve in načine komuniciranja. Pomembno si je zapomniti, da se komunikacija s strankami ne izvaja le skozi kanale marketinga, prodaje in medijev. Stranke lahko s podjetjem komunicirajo tudi na mnogih drugih področjih, kot so distribucija in odprava blaga, servisiranje strank, pa tudi preko spleta. Za negovanje svojih odnosov s kupci morajo podjetja zagotoviti, da imajo vsi oddelki podjetja enostaven dostop do podatkov o kupcih in da so vsi oddelki primerno usposobljeni za uporabo teh informacij. Z dostopom do informacij in primernim usposabljanjem osebja lahko podjetja konstantno povečujejo svojo vrednost za kupca. To povečevanje vrednosti predstavlja jedro odnosov s kupci. Te vrednosti pa ne sestavlja samo cena produkta in ponujeni popusti s strani podjetja. Vrednosti, ki so pomembne za kupce, temeljijo na različnih faktorjih, med drugimi tudi na kvaliteti produktov in storitev, njihovi primernosti, hitrosti, udobnosti uporabe, ustreznosti in odličnosti storitev (Busse, Swinkels, Merkley, 2017).

Več kot se o kupcih naučimo, lažje določimo in izpostavimo tiste kupce, ki so za podjetje najpomembnejši in prinašajo največjo vrednost. To pa so kupci in njihovi segmenti, ki jih želi podjetje v prihodnosti klonirati z bodočimi procesi in postopki pridobivanja novih kupcev. In ker se podjetje uči, kaj predstavlja vrednost vsakemu segmentu, bo vedno bolj znalo izbrati pravi kanal, prave medije, prave produkte, pravilne ponudbe, pravi čas in posredovati pravo sporočilo.

3.6 OPTIMIZACIJA POSLOVNIH PROCESOV

Ena izmed temeljnih nalog menedžmenta v podjetju je obvladovanje stroškov, ki vključuje uvedbo številnih TQM (Total Quality Management) organizacijskih metod in tehnik z namenom reorganizirati aktivnosti in procese s ciljem izboljšati poslovne učinke v podjetju. Da bi dosegli in celo preseglji načrtovane cilje podjetja, je treba analizirati velikost, obnašanje ter povzročitelje stroškov. Pregledati je treba aktivnosti in procese, v katerih stroški nastajajo, njihovo okolje, sredstva za delo,

metode dela, materiale, ki jih sodelavci uporabljajo, in usposobljenost ter kompetentnost sodelavcev. Pri iskanju aktivnosti, ki ne dodajajo vrednosti k izdelku ali storitvi, gledano z očmi odjemalca ali kupca, si bomo pomagali z vzročno-posledično analizo. Z analizo aktivnosti in procesov poiščemo dejanske vzroke za nepotrebne stroške podjetja, te odpravimo in s tem znižamo stroške poslovanja. Metoda omogoča povišanje učinkovitosti za dvajset in več odstotkov, ker sodelavci v podjetju sami poiščejo in najdejo ter izvedejo rešitve za izboljšave (Becker, Kugeler, Rosemann, 2013).

Denarni tok podjetja nam pove, koliko denarja smo prejeli v določenem času in koliko smo ga porabili za poravnavanje svojih obveznosti. Nadzorovanje tega je ključnega pomena za poslovanje obravnavanega podjetja, česar se mnogi podjetniki ne zavedajo.

V času velike plačilne nediscipline je dober nadzor nad denarnim tokom zelo pomemben. Pove nam, od kod, kdaj in kam bo odšel denar iz podjetja. Nezdosten denarni tok nas lahko pripelje do nelikvidnosti, kar za sabo potegne mnoge negativne posledice. V tem primeru bomo lahko imeli premalo denarja za plačilo svojih obveznosti, s čimer si bomo poslabšali boniteto in bomo morali plačevati obresti in zamudne kazni. Lahko nas celo pripelje do raznih izvršb, s tem povezanih pravnih stroškov in v najslabšem primeru do propada podjetja. Zato je pomembno spremljati denarni tok podjetja, da lahko predvidimo morebitne spremembe (Laguna, Marklund, 2013).

3.7 TRŽENJE IN ZADOVOLJSTVO KUPCEV

Nekateri slovenski avtorji za pojem trženje uporabljajo izraz "marketing", drugi pa "trženje", vendar pa sta oba izraza vsebinsko enakovredna in ju je možno uporabljati kot sinonima, saj imata oba isti koren (Vukasovič, 2012, str. 17).

Trženje je tako proces prostovoljne menjave med ponudniki in porabniki izdelkov, pri čemer morata biti obe strani v danem procesu menjave zadovoljni. Ponudniki morajo nuditi takšne izdelke oz. storitve, da bodo svojim kupcem zagotavljali zadovoljevanje njihovih potreb in želja ter prispevali k njihovem zadovoljstvu. Ponudniki morajo torej upoštevati pristop ciljnega trženja in izdelke posredovati ciljnim kupcem z ustrežno kombinacijo elementov storitvenega trženjskega spleta na način, ki jim bo zagotavljal dolgoročno dobičkonosnost. Podjetja morajo svoje delo opravljati odlično, če želijo uspeti na vse bolj konkurenčnem trgu. Ključ do uspeha podjetja je v tem, da poznaš, predvsem pa, da zadovoljiš svojega kupca s ponudbo, ki je boljša od ponudbe konkurence (Vukasovič, 2012, str. 22–23).

Eden od ciljev sodobnih podjetij je popolno zadovoljstvo kupcev. Zavedajo se, da bodo kupci, ki bodo samo zadovoljni, kaj hitro zamenjali podjetje, če bodo dobili

boljšo ponudbo, zato si postavijo visoke standarde. Podjetje mora torej poskrbeti za to, da bodo kupci zelo zadovoljni, kajti takšni kupci običajno niso pripravljeni zamenjati blagovne znamke. Dejstvo je, da zadovoljstvo kupcev s proizvodom ali storitvijo ustvari do blagovne znamke čustveno nagnjenje in ne samo razumskih preferenc, vse to pa vodi k visoki ravni kupčeve zvestobe. Podjetja, ki bi rada zmagovala na današnjem trgu, morajo slediti pričakovanjem kupcev, ugotoviti morajo, kakšno je njihovo poslovanje v očeh kupcev in spremljati njihovo zadovoljstvo, pomembno pa je tudi spremljanje iste dejavnosti pri konkurenčnih podjetjih (Kotler, 2004, str. 62).

RAC-ponudniki si med seboj konkurirajo predvsem na podlagi splošnih najemnih pogojev, ki jih podjetja kreirajo in spreminjajo sama, z različnostjo ponudbe vozil in predvsem z lastnimi visokimi standardi poslovanja (storitve standardiziramo, zato lahko vsi uporabniki v katerikoli poslovalnici po svetu pričakujejo storitve enake kakovosti; ti standardi so: standardi kakovosti voznega parka, standardi zunanjega in notranjega videza poslovalnic, zunanji videz zaposlenih in izobraževanje zaposlenih).

4 ANALIZA STANJA PROUČEVANEGA PODJETJA

4.1 REZERVACIJE IN REZERVACIJSKI SISTEMI

Celoten postopek v podjetju RAC se začne z rezervacijo. Rezervacijski sistemi omogočajo strankam predčasno, predvsem pa pravočasno rezervacijo določenega vozila. Namen rezervacij je zagotovitev zahtevanega vozila strankam ob točno določenem času na točno določenem mestu. Stranke lahko vozila rezervirajo preko spletnih rezervacijskih sistemov, preko telefona, elektronske pošte ali pa direktno v poslovalnicah podjetij RAC. S predhodnimi rezervacijami si zagotovijo, da bodo avtomobil dobile. S tem pa olajšajo delo zaposlenih v podjetjih RAC, saj lahko ti pripravijo ustrezen plan dela glede na količino povpraševanja za krajše in daljše časovno obdobje. Predvsem olajšajo delo nabavnemu oddelku, ki planira, koliko vozil je treba nabaviti za prihodnje obdobje. Če RAC-podjetje ni zmožno zagotoviti ustreznega vozila, je dolžno stranki za enak denar ponuditi vozilo višje kategorije (1–2 razreda višji rang) ali pa v sistemu začasno zapreti določeno grupo (stop sell, on request), saj se s tem izogne neprijetnim situacijam (preklic že potrjene rezervacije). Takšni primeri so precej pogosti v času sezone, ko imajo podjetja največjo zasedenost vozil in glede na svojo kapaciteto preveč rezervacij, da bi lahko ugodila vsem strankam.

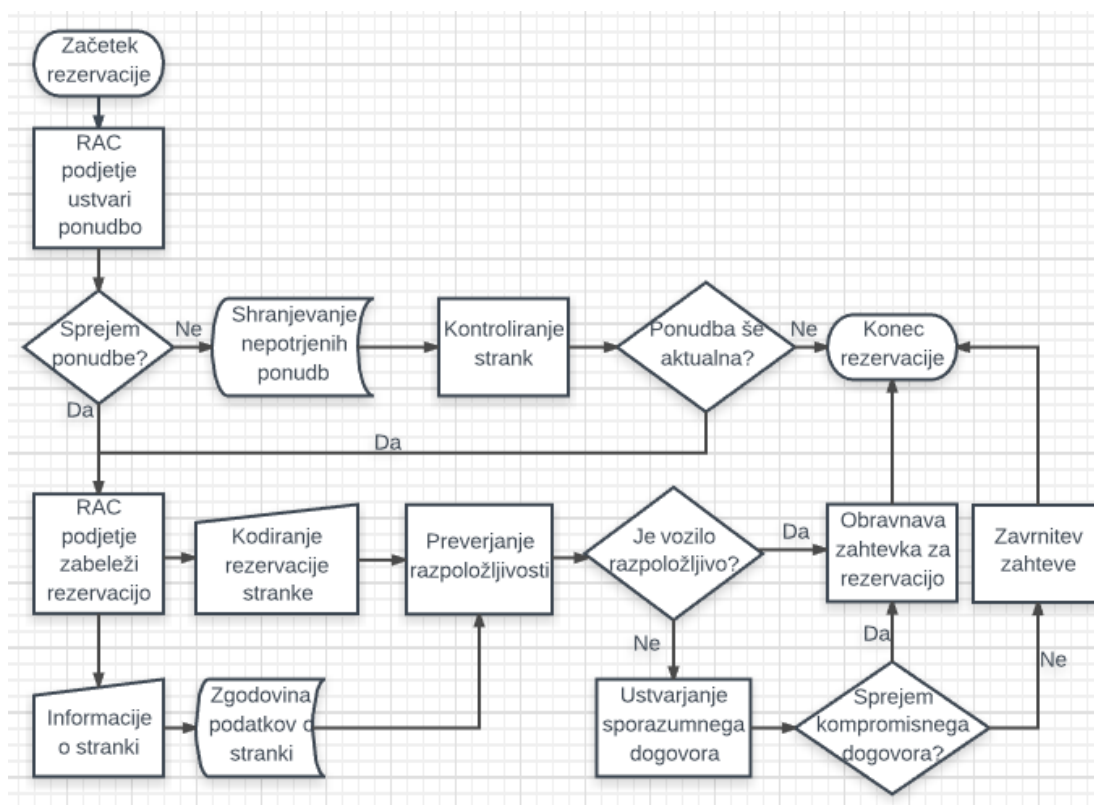
Rezervacijski sistemi so dostopni na spletnih straneh podjetij RAC. V spletni rezervacijski sistem je treba postopoma vnašati podatke, ki jih za rezervacijo zahteva izbrano podjetje. Ti podatki so:

- država najema vozila;
- kraj najema vozila;
- kraj vračanja vozila;
- datum in čas najema vozila;
- datum in čas vračanja vozila;
- vrsta želenega avtomobila;
- dodatna zavarovanja;
- dodatki (otroški sedež, navigacijske naprave ipd.);
- osebni podatki stranke;
- kontakt stranke.

Ko so vsi podatki vpisani, jih sistem shrani in jih posreduje poslovalnicam, v katerih bo opravljen najem. Stranke oz. kontaktne osebe, ki so navedene v rezervacijah, dobijo kontakt poslovalnice, poslovalnice pa njihov kontakt, ki je uporaben v primeru kakršnih koli zapletov oz. dodatnih vprašanj in nejasnosti v času pred najemom vozila.

Stranke lahko vozila rezervirajo tudi preko elektronske pošte ali preko telefonskih rezervacijskih centrov v RAC-podjetjih. Zaposleni sporočijo vse potrebne podatke, nadaljnji postopek pa je enak kot pri spletni rezervaciji, le da v tem primeru rezervacijo naredijo v rezervacijskem centru in o tem obvestijo določeno poslovalnico, v kateri bo najem vozila opravljen. Če rezervacija ni bila dokončno izvedena, podjetje pa ima podatke o stranki, se ti shranijo v CRM bazi strank, s katere se stranke pozneje kontrolira in kontaktira, poizveduje se o aktualnosti ponudbe ter se jih obvešča o raznih novostih in ugodnostih.

Stranke lahko najamejo vozilo tudi brez predhodne rezervacije. »Walk in« se imenujejo najemi, kadar stranke želijo najeti vozilo brez predhodne rezervacije, se pravi, da pridejo v poslovalnico RAC-podjetja in želijo v tistem trenutku najeti neko vozilo. Stranke so v takšnih primerih omejene na izbiro vozil, ki jih imajo poslovalnice na razpolago. Za podjetja RAC je takšen način izposoje vozil pozitivna stvar, saj lahko dajo v promet vozila, ki niso na rezervacijskem planu in tako povečajo izkoriščenost vozil. Postopek rezervacije od začetka do konca, prikazujemo na spodnji sliki (slika 2).



Slika 2: Procesni diagram postopka rezervacije podjetja RAC
(Lastni vir)

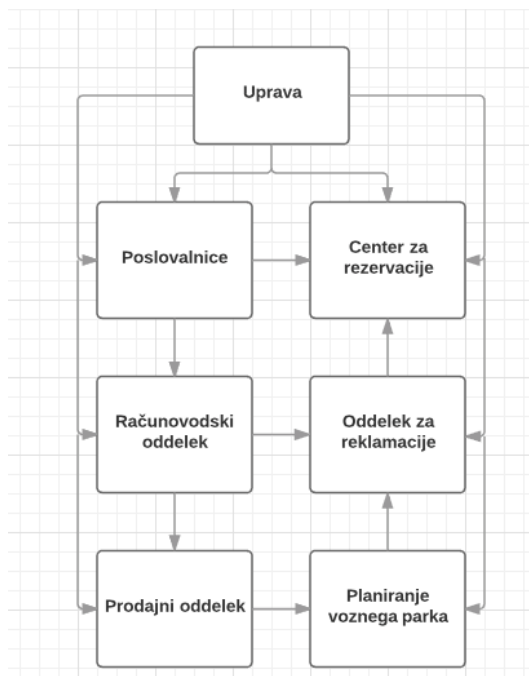
Postopek rezervacije poteka postopno in v logičnem zaporedju, kljub temu pa z natančno analizo ugotovljamo kje bi bile potrebne izboljšave. Problem se pojavi predvsem pri kontroliranju strank, saj v CRM-bazi ni podatkov strank vseh oddelkov. Baza bi morala vsebovati imena, e-naslove in vse stike, uporabljali pa bi jo lahko vsi zaposleni v podjetju. Zaradi omenjenega problema je skoraj nemogoče in zelo zamudno imeti celoten pregled nad strankami in seveda njihovimi kontakti ter posledično z njimi komunicirati. Na tak način se perspektivne stranke zelo pogosto izgubi, vse priložnosti v prodaji pa se ne realizirajo. Z bazo strank, ki bi se vezala na dogodke na vseh oddelkih, bi podjetje izboljšalo konkurenčnost in poslovanje ter s strankami ustvarilo trdnejše in bolj dolgoročne odnose.

Problem je tudi v koraku kompromisnih dogovorov, do katerih prihaja pre pogosto. Najprimerneje bi bilo, da bi do sporazumnih dogovorov prihajalo zelo redko ali pa sploh ne. Do sporazumnih dogovorov prihaja, ker je nadzor nad rezervacijami neučinkovit, prav tako kot tudi samo planiranje nakupa vozil.

4.2 ODELKI IN FUNKCIJE ODELKOV

Po izvedeni rezervaciji se v podjetju izvajajo različne funkcije, ki so razdeljene po oddelkih. Oddelki, ki sestavljajo RAC-podjetje, so uprava, poslovalnice, center za

rezervacije, računovodski oddelek, oddelek za reklamacije, prodajni oddelek in oddelek za planiranje voznega parka (slika 3).



Slika 3: Oddelki v RAC-podjetju
(Lastni vir)

Čeprav so vsi oddelki med seboj povezani, podjetje RAC, ki ga obravnavamo v diplomski nalogi, po oddelkih uporablja več internih računalniških operacijskih sistemov. S pomočjo več različnih sistemov opravljajo naslednje funkcije:

- sestavljajo, pregledujejo in zapirajo najemne pogodbe, pišejo potne naloge, preverjajo in ustvarjajo rezervacije ipd.;
- sestavljajo delovni načrt (plan vozil) in pregledujejo dnevne aktivnosti;
- preverjajo tehnične podatke voznega parka (servisi, registracije, popravila poškodb na vozilih ipd.);
- izstavljajo predračune, račune, rešujejo pritožbe;
- vnašajo in popravljajo cenike, izvažajo poročila (Microsoft Excel), sestavljajo analize.

Logistično vodenje podjetja RAC je zahtevna naloga. Za organizacijo na oddelkih skrbijo za to odgovorni zaposleni. Najpogosteje so to vodje oddelkov, ki jih nadzira uprava. Vodje poslovalnic morajo za dobro delovanje sodelovati z ostalimi zaposlenimi ter nadzorovati interne računalniške programe in aplikacije. Le tako lahko podjetje RAC deluje nemoteno in s čim manjšimi logističnimi težavami. Kljub dobri organiziranosti vodij poslovalnic se jim ne da izogniti. Nadziranje vsakega oddelka s strani vodje je stroškovno neučinkovito in za podjetje predstavlja problem,

saj imajo s tem veliko nepotrebnega dela. S povezanim informacijskim sistemom bi vodje posameznih oddelkov razbremenili, podatki pa bi bili bolj organizirani in strnjeni.

5 ANALIZA STANJA KONKURENČNIH PODJETIJ

Prav konkurenca je v veliki meri gonilna sila organizacij, da nenehno izboljšujejo svoje storitve in poslovanje. Stalno je treba iskati rešitve in se učiti od boljših. Namen intervjujev z ostalimi podjetji RAC in analiza konkurence je spoznati postopek različnih implementacij operacijskega sistema in rezultatov ter s tem ugotoviti, katera implementacija bi bila najprimernejša za obravnavano podjetje. Osnovni cilj analize notranjega okolja konkurentov je vzpostavljanje in razumevanje izboljšave njihovih dejavnosti ter ugotavljanje njihove sposobnosti organizacije v odnosu do zunanjega okolja. V obravnavanem podjetju do danes še ni bilo nobene tržne analize oziroma analize konkurence. Večina odločitev je temeljila na pomanjkljivih tržnih informacijah.

5.1 POSODOBITEV POSLOVANJA KONKURENČNIH PODJETIJ

Benchmarking ali konkurenčno primerjanje so organizacije začele uvajati v 80. letih prejšnjega stoletja kot metodo za presojo, primerjavo in spremljanje najboljših v panogi in iskanju rešitev, ki privedejo do najboljših učinkov. V osnovi pomeni benchmarking meriti ali vrednotiti lastne rezultate v odnosu do drugih in se učiti od drugih (Tasopoulou in Tsiotras, 2017). Na ta način bomo tudi sami izvedli konkurenčno primerjanje in s primerjavami presodili najboljše učinke implementacije operacijskega sistema z analizo prednosti, ki jih informacijsko podkrepljena združitev poslovnih procesov predstavlja. Poleg prednosti je zelo pomembno, včasih še pomembneje, poznati slabosti, do katerih pride pri implementaciji in z uporabo aplikacije. Zato bomo še podrobneje z intervjuji ugotavljali slabosti in nato analizirali, kako jih odpraviti. Nazorno bomo pojasnili tudi, kako so konkurenti projekt izpeljali časovno, koliko ljudi je pri projektu sodelovalo in kakšni so bili stroški izpeljave projekta. Z analizo vseh teh dejstev bomo prišli do zaključka, katera implementacija sistema bi bila za obravnavano podjetje najprimernejša.

5.2 INTERVJU O POSODOBITVI POSLOVANJA KONKURENČNIH PODJETIJ

V vašem podjetju uporabljate aplikacijo, ki združuje naslednje oddelke: operativni oddelek, nabavi oddelek, prodajni oddelek in finančni oddelek. Ste razvili lastno aplikacijo ali ste kupili/najeli obstoječo, ki se že nahaja na trgu?

Oseba A: V našem podjetju smo se lotili razvoja lastne aplikacije s pomočjo IT-podjetja, ker smo želeli imeti aplikacijo, ki bi bila narejena po naših merah.

Oseba B: V našem podjetju smo uporabili že obstoječo aplikacijo, ki smo jo s pomočjo IT-sodelavcev, zaposlenih v našem podjetju, nadgradili in prilagodili našim potrebam.

Oseba C: V sklopu licence obravnavanega podjetja nam pripada tudi informacijski sistem globalnega podjetja, to pomeni, da uporabljamo enak program, ki pa je bil kreiran posebej za dejavnost RAC, kot vse ostale poslovalnice po svetu.

Nam lahko predstavite prednosti aplikacije, ki združuje poslovne procese podjetja?

Oseba A: Največjo prednost vidimo v tem, da se postopki poslovanja poenotijo in skrajšajo, manj je možnosti napak pri poslovanju, saj so točno določeni parametri, ki jih je treba obdelovati v določenih postopkih, dostopna je z vseh lokacij preko tablic, prenosnih računalnikov ali pametnih telefonov. Prednost vidimo v segmentu planiranja vozil, kjer imamo izdelan program, ki nam razporeja vozila oz. rezervacije po časovnem obdobju in po grupah vozil. Tu so potem potrebni le še ročni popravki zaradi različnih situacij (podaljšanja najemnih pogodb, poškodovana vozila ipd.). Na tem področju smo veliko pridobili, saj se je izkoriščenost vozil dvignila kar za 15 % v primerjavi s preteklimi leti, ko smo ročno obdelovali podatke. Naši kazalci uspešnosti kažejo tudi na boljšo organiziranost podjetja, na boljšo prodajno ceno storitve, večji promet in manjše stroške pri nabavi vozil.

Oseba B: V našem podjetju smo se skozi leta izkušenj naučili, da je izjemno pomembno nadzirati samo kakovost storitve, ki pa se je bistveno izboljšala, odkar uporabljamo poenoteno aplikacijo, saj so postopki hitrejši, natančnejši in sama produktivnost zaposlenih je na višjem nivoju, ker niso obremenjeni z odvečno administracijo, ki je bila v preteklosti prisotna v precej večjem obsegu. Prednosti vidimo tudi pri določanju dolgoročnih strategij, saj aplikacija omogoča enostaven pregled preteklih let in nam pomaga določati plane za prihodnost, seveda povečane za predvideno rast prodaje.

Oseba C: Pri nas poudarjamo analize, ki jih omogoča aplikacija, saj ocenjujemo, da se samo zaradi višje izkoriščenosti vozil prihodki ne povečajo, na povečanje prihodkov vplivajo tudi višja cena najema na dan oz. več prodanih dni po nižji ceni, vse to pa je odvisno od števila vozil v voznem parku. To pomeni, da je izjemno pomembna analiza podatkov za nazaj, dejanski pregled rezervacij za naprej in po tem določanje kratkoročnih strategij. Sam program pomaga dvigovati prodajno ceno po določeni grupi, ker lahko zaradi dobrih analiz nabavimo manj vozil in jih prodajamo po višjih cenah, saj imamo dober pregled nad nabavno in prodajno službo.

Kje pa se kažejo slabosti uporabe aplikacije in ali vam jih je uspelo odpraviti?

Oseba A: v samem razvoju aplikacije se je izkazalo, da smo potrebovali več časa za sam razvoj, implementacijo in nato popravke aplikacije, kot je bilo predvideno v začetku projekta. Tudi sami stroški razvoja so se zvišali za eno tretjino predvidene cene, saj so vsi, ki so sodelovali na projektu, porabili več časa, kot je bilo planirano. T. i. "porodne" težave se pa še danes dogajajo, saj aplikacijo še vedno testiramo, kajti pri lastnem razvoju aplikacije tudi težje predvidiš, kje se bodo težave pojavljale, zato je nekako logično, da še ne moremo realno oceniti, kje so dejanske slabosti.

Oseba B: pri nas se je izkazal problem pri poslovanju v manjših poslovalnicah, ki aplikacije ne uporabljajo optimalno, saj so zaradi narave dela prodajni agenti večino delovnega časa na terenu in nimajo vpogleda v planer voznega parka, kar posledično pomeni, da nimajo nadzora nad stanjem prostih/zasedenih vozil, zato je prihajalo do tega, da niso ponudili storitve zainteresiranim strankam ali pa so sprejemali rezervacije za vozila, ki so že bila zasedena. V tem primeru je morala potekati komunikacija med poslovalnicami preko telefona, kar pa je pomenilo, da stranka odgovora ni dobila pravočasno in je izbrala drugega ponudnika, pri katerem je bila seznanjena z razpoložljivostjo vozil in ceno v trenutku povpraševanja. To slabost smo odpravili, tako da smo vse prodajne agente, ki opravljajo terensko delo, opremili s pametnimi telefoni, ki so podpirali našo aplikacijo, saj je ta nameščena v t. i. oblaku in so se lahko z njo povezali povsod, kjer je bil dosegljiv internetni signal. Slabosti so bile vidne tudi v začetnih fazah uvajanja zaposlenih, predvsem pri starejših, ki niso imeli veščin na informacijskih področjih tako kot mlajši kader, zato smo imeli dodatne stroške, da smo organizirali dodatna izobraževanja.

Oseba C: Pri uporabi globalnega sistema nam največjo težavo predstavlja dejstvo, da so vse spremembe, programiranja, osvežitve, vzdrževanja odvisna od matične države, globalne lastnice licence, zato je naša suverenost lahko ob tovrstnih spremembah precej omejena. Slabost je tudi ta, da smo v primeru tehničnih težav sistema vsi "odrezani od sveta" (informacijsko onesposobljeni) in je potrebno vse podatke obdelovati ročno, saj traja kar nekaj časa, da ponovno vzpostavijo sistem.

Prosila bi vas še za krajšo predstavitev: koliko časa je projekt trajal, koliko ljudi je sodelovalo pri njem in kakšne ste imeli stroške z njim?

Oseba A: kot je bilo že povedano, smo se pri nas odločili za razvoj lastne aplikacije s pomočjo zunanjega IT-podjetja, ki pa nas je stala slabih 50.000 €. V aplikacijo smo investirali veliko časa in denarja, saj je naš namen poleg lastne uporabe aplikacijo delno tržiti naprej in si delno povrniti stroške tudi s prodajo avtorskih pravic.

Pri razvoju so sodelovali 3 zaposleni v našem podjetju (direktor podjetja, vodja prodajnega oddelka in vodja operativnega oddelka) ter dva razvijalca zunanjega IT-podjetja. Predviden rok s 4 fazami (analizo dejanskega stanja, pripravo rešitve, implementacijo aplikacije s popravki, testiranji in zaključnimi mejniki ter izobraževanjem uporabnikov) je bil 12 mesecev, projekt pa smo dejansko dokončali v 18 mesecih. Po končanem projektu pogodbeno IT-podjetje še naprej skrbi za vzdrževalna dela in morebitne nadgradnje.

Oseba B: v našem podjetju smo uporabili že obstoječo aplikacijo, ki smo jo s pomočjo IT-sodelavcev, dveh zaposlenih v našem podjetju, nadgradili in prilagodili svojim potrebam. Naša ocena je, da bi v primeru najema zunanjega IT-podjetja, ki bi skrbelo za vzdrževanje te aplikacije, imeli strošek nekje med 300,00 in 500,00 € na mesec. Tako pa imamo dva zaposlena, ki v sklopu svojih ostalih delovnih nalog skrbita tudi za brezhibno delovanje te aplikacije. Za nadgradnjo obstoječe aplikacije smo potrebovali nekaj manj kot 4 mesece.

Oseba C: pri nas je strošek uporabe globalnega informacijskega sistema vključen v strošku licenčnine, ki jo mesečno plačujemo globalni lastnici licence in ni posebej specificiran. Z licenčno pogodbo je celo določeno, da je uporaba globalnega informacijskega sistema obvezna in ni dovoljena uporaba kakršnikoli drugih aplikacij. Koliko časa je potrebnega za implementacijo tega sistema, je zanemarljiv podatek, saj je časovno sam projekt zelo nezahteven. Za implementacijo poskrbi globalno podjetje, prav tako za vzdrževanje.

5.3 PREDNOSTI POSODOBITVE POSLOVANJA V KONKURENČNEM PODJETJU

Da podkrepimo in dokažemo našo tezo, da bi podjetje s prenovljenim informacijskim sistemom poslovalo učinkoviteje, v tej študiji primera prikazujemo, kako se je podjetje, ki je podružnica globalnega konkurenčnega podjetja, logistično lotilo organizacije prevozov potnikov na evropskih tleh. V podjetju, ki ga obravnavamo, so zaradi slabe povezanosti sistemov med seboj in posledično slabega nadzora nad stanjem rezervacij in vozil, ki so bila planirana za predvidene rezervacije, leta 2010 izpustili edinstveno poslovno priložnost. Ta priložnost se je zgodila v času zaprtja zračnega prometa zaradi vulkanskega pepela. RAC-podjetja, ki imajo poslovanje

podprto s prilagojenimi informacijskimi sistemi, ki so med seboj globalno povezani, so brez težav izkoristila ponujeno priložnost in izboljšala svoje poslovne rezultate.

Vulkanski pepel, ki ga je bruhal islandski ognjenik Eyjafjallajokull, je povzročal težave v letalskem prometu od začetka aprila 2010. Islandske oblasti so odredile, da se letala območju izbruha vulkana ne smejo približati na več kot 120 navtičnih milj. Zaradi omenjenega ukrepa so morali kar nekaj letal preusmeriti, nato pa so bile številne države prisiljene zapreti svoje zračne prostore in posledično odpovedati številne lete. Letališča vseh evropskih držav so bila zaprta, nekaj časa tudi slovenski zračni prostor, čeprav se nahaja precej južneje.

Potnikom, ki so ostali na letališčih po Evropi, je zaradi zaprtja zračnega prostora evropska komisija izdala opozorilo, da imajo v skladu s pravili EU iz leta 2004 pravico tako do povračila denarja, ki so ga odšteli za svoje letalske vozovnice, kot tudi do drugih ugodnosti. Letalske družbe so jim bile dolžne ponuditi, da sami izberejo med povračilom denarja, ki so ga odšteli za vozovnico, ali tem, da jih na izbrano destinacijo prepeljejo pozneje oz. po drugi poti. Tako so letalske družbe organizirale preusmeritev potnikov z zaprtih letališč preko podjetij, ki se ukvarjajo s prevozi, da so potniki dosegli svoje prvotne cilje.

Rešitev, ki je bila ponujena potnikom iz Slovenije v Nemčijo

Stranka, ki je potrebovala prevoz iz Slovenije v Nemčijo (Letališče v Hamburgu), je najela vozilo pri konkurenčnem podjetju (poslovalnica na letališču Jožeta Pučnika Ljubljana) s predvidenim vračanjem v poslovalnici na letališču v Hamburgu.

Stroški, ki jih je z najemom vozila stranka imela, so:

- 750,00 € s stroškom enosmernega vračila (enodnevni/enosmerni najem vozila srednjega razreda z vračilom v Hamburgu),
- 145,20 € stroški cestnin, tunelnina in goriva od Letališča Jožeta Pučnika do Hamburga,
- 895,00 € končni strošek stranke.

Stroški konkurenčnega podjetja, ki je vozilo pripeljalo nazaj iz Nemčije v Slovenijo, pa so bili različni, odvisno od metode, ki je bila uporabljena pri premikih vozil iz tujine. Na podlagi priporočila aplikacije, ki je predvidevala stroške premikov, so se zaposleni v operativnem oddelku odločili za najbolj optimalno rešitev.

- **Metoda A:** 6 slovenskih vozil je bilo oddanih s strani konkurenčnega podjetja iz Nemčije strankam, ki so želele izpeljati svoje načrte in pripotovati v Slovenijo. Po generalni pogodbi globalnega konkurenčnega podjetja pripada državi lastnici, ki se ji vozilo vrne po najemni pogodbi iz tujine, 75 % cene

najema. V tem primeru je bil strošek strank 895,00 €/vozilo kot v zgornjem primeru, prihodek slovenskega konkurenčnega podjetja 671,25 €/vozilo, brez dodatnih stroškov, torej v primeru 6 najetih vozil je bil prihodek in dobiček hkrati 4.027,50 €.

- **Metoda B:** po tem, ko se je 6 najetih vozil vrnilo v poslovalnico v Hamburg, je slovensko konkurenčno podjetje organiziralo pot svojim šestim voznikom s potniškimi kombijem. Predvidena pot do Hamburga z vmesnim nočnim počitkom in potjo nazaj do Slovenije je trajala 31 ur. Stroški slovenskega konkurenčnega podjetja so znašali 2.167,20 € v celoti, 361,20 €/vozilo (ure voznika 186,00 €, nočitev voznika 30,00 € ter stroški cestnin, tunelnin in goriva 145,20 €). Prihodki so znašali 5.370,00 €, na vozilo 895,00 €. Dobiček podjetja je bil tako 3.202,80 €, na vozilo 533,80 €.
- **Metoda C:** slovensko konkurenčno podjetje je potnikom, ki so bili v Hamburgu, organiziralo prevoze v Slovenijo (transferske storitve), torej so vozniki slovenskega konkurenčnega podjetja prepeljali potnike iz letališča v Hamburgu v Slovenijo. Cena prevoza je znašala 300,00 € na osebo. Te transferske storitve so vozniki opravljali s potniškimi kombiji slovenskega konkurenčnega podjetja, kar je pomenilo, da so lahko prepeljali 6 oseb.

Prihodki iz naslova transferjev so znašali skupaj 1.800,00 €. Odhodki slovenskega konkurenčnega podjetja so bili v tem primeru še vedno 361,20 € (ure voznika 186,00 €, nočitev voznika 30,00 € ter stroški cestnin, tunelnin in goriva 145,20 €). Dobiček je bil skupaj 1.438,80 €, ker pa je bil transfer skupine 6 ljudi opravljen le z enim vozilom, je bil tudi strošek na vozilo 361,20 €.

- **Metoda D:** v Hamburgu je specializirano tovorno vozilo naložilo 6 najetih vozil slovenskega konkurenčnega podjetja in jih prepeljalo v Slovenijo. To storitev ponujajo podjetja, ki imajo posebej prilagojena vozila za prevoz osebnih avtomobilov, cena tovrstnega prevoza pa znaša 100,00 €/vozilo in vključuje stroške voznika, cestnin, tunelnin in goriva.

Z naslova šestih enosmernih najemov v Sloveniji z vračilom v Hamburgu so prihodki slovenskega konkurenčnega podjetja znašali 5.370,00 €, na vozilo 895,00 €. Odhodki slovenskega konkurenčnega podjetja so bili v tem primeru za 6 vozil 600,00 €. Skupni dobiček je torej znašal 4.770,00 € oz. 795 €/vozilo.

Za lažjo predstavo prikazujemo poslovne rezultate različnih metod v spodnji tabeli.

METODA	PRIHODKI	ODHODKI	DOBIČEK	DOBIČEK/ AVTO
A	4027,50 €	0 €	4027,50 €	671,25 €
B	5370 €	2167,2 €	3202,80 €	533,80 €
C	1800 €	361,2 €	1438,8 €	239,80 €
D	5370 €	600 €	4770 €	795,00 €

*Tabela 2: Prikaz prihodkov/odhodkov in dobička glede na različne metode
(Lastni vir)*

Glede na primerjavo rezultatov je najbolj učinkovita metoda A. Dobiček na vozilo sicer ni najvišji, je pa z logističnega vidika najenostavnejša za izvedbo. Pri tej metodi nimamo nobenih stroškov in za izvedbo ne potrebujemo tretjih oseb ali podizvajalcev. Poleg tega lahko glede na primerjavo rezultatov zaključimo tudi, da metoda A predstavlja prednosti tako za slovensko kot tudi za globalno podjetje. Zaslужek slovenskega podjetja pri tovrstnem najemu je 75 %, globalnega podjetja pa 25 %, kar spodbuja dolgoročno sodelovanje.

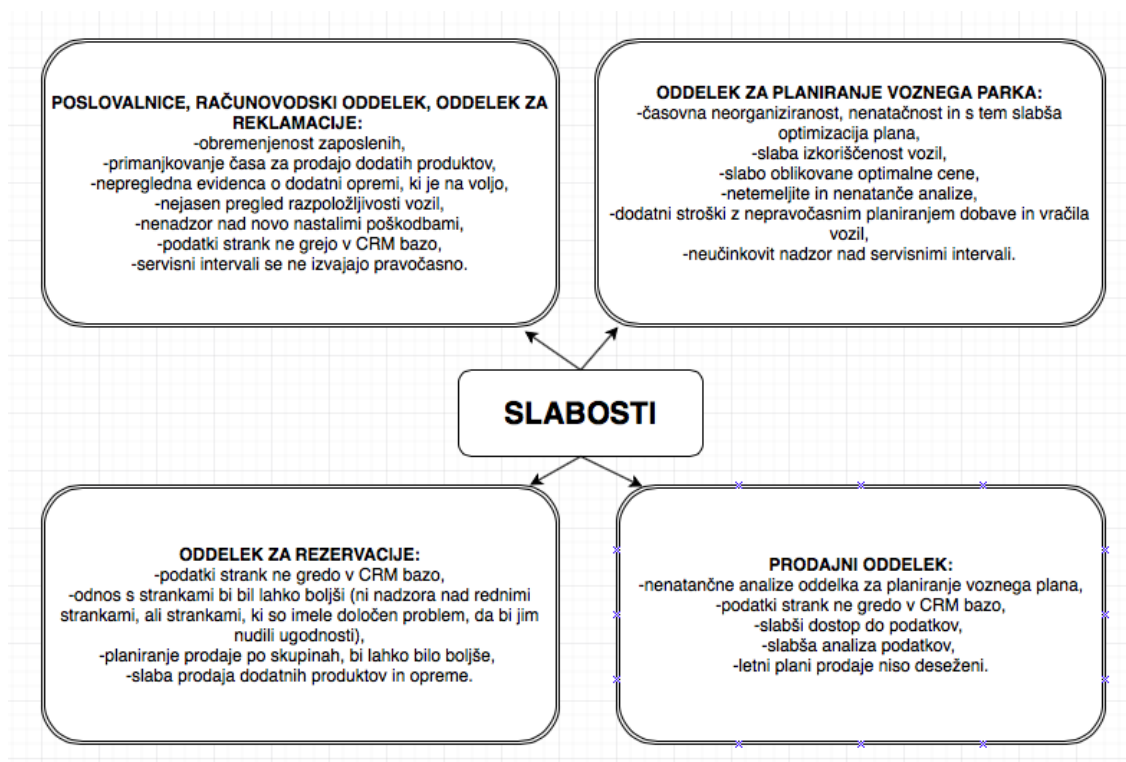
6 MOŽNOST ZA POSODOBITEV POSLOVANJA V OBRAVNAVANEM PODJETJU

6.1 UGOTOVLJENE SLABOSTI IN POTREBNE IZBOLJŠAVE

- **Proces:** z analizo rezervacijskega sistema in funkcij po oddelkih smo prišli do odgovora na vprašanje, kakšni so problemi v poslovanju proučevanega podjetja. Do katerih problemov prihaja že na samem začetku, pri procesu rezervacije, smo ugotovili s procesnim diagramom, saj smo tako podrobneje proučili sam proces rezervacije po korakih in tako prišli do problemov, do katerih prihaja na posameznem koraku. Ugotovili smo, da prihaja do problemov predvsem pri kontroliranju strank. Kontrolirati in kontaktirati bi bilo treba stranke iz CRM-baze, ker pa ta ni posodobljena in v njej ni podatkov strank vseh oddelkov, to ni mogoče. Zaradi neučinkovitega nadzora nad rezervacijami in slabega planiranja nakupa vozil prihaja do sporazumnih ali kompromisnih dogovorov, kar pa je nepotreben korak v samem postopku rezervacije, ob vsem tem pa tudi stroškovno neučinkovit. Če podjetje posamezniku ne uspe zagotoviti ustreznega vozila, mu mora za enak denar ponuditi vozilo višje kategorije, tako pa se spet ustvarjajo dodatni stroški.
- **Organizacijska struktura:** v poglavju Oddelki in funkcije oddelkov smo proučili organizacijsko strukturo podjetja. Podjetje je razdeljeno na različne oddelke, ki so med seboj povezani in se prepletajo, vsak oddelek pa pri delu

uporablja svojo informacijsko tehnologijo. Podatke, ki jih pri tem vpisujejo, si med seboj pošiljajo, nekateri se pri tem podvajajo, nekateri izgubijo verodostojnost, predvsem pa se zaradi pošiljanja izgubi veliko časa. Za logistično vodenje in organizacijo na oddelkih skrbijo za to odgovorni zaposleni, ki so najpogosteje vodje. Vsak oddelek je treba nadzirati, kar je definitivno dodatna slabost, saj kontroliranje za podjetje predstavlja velik strošek, potrebnega je veliko časa, zahtevano je ogromno natančnosti. Navedli smo tudi različne funkcije, ki jih izvaja podjetje in za katere uporablja več internih računalniških operacijskih sistemov. Zaradi razpršenosti podatkov glede na različne funkcije je v podjetju skoraj nemogoče izvajati natančno delo in opravljati kakršnekoli meritve (npr. meritve o uspešnosti prodaje dodatnih produktov), marsikatera aktivnost je spregledana ravno zaradi preklapljanja med sistemi in slabe preglednosti.

Operativni agenti s pomočjo enega računalniškega programa sestavljajo, pregledujejo in zapirajo najemne pogodbe, preverjajo in ustvarjajo rezervacije, pišejo potne naloge. S pomočjo računalniške aplikacije sestavljajo delovni načrt in pregledujejo dnevne aktivnosti. Spet s tretjim programom si pomagajo pri pregledu tehničnih podatkov voznega parka podjetja (servisi, registracije, popravila vozil), izstavljajo predračune in račune, rešujejo pritožbe, vnašajo in popravljajo cenike, izvažajo delna poročila, analize itd. Zaradi tovrstne razpršenosti podatkov je skoraj nemogoče izvajati meritve (npr. uspešnost pri prodaji dodatnih produktov). Zaradi pomanjkljivega enotnega programa v podjetju prihaja tudi do težav pri spremni dokumentaciji najemne pogodbe, ki pa je ključna pri reševanju pritožb in pri odkrivanju oz. zaračunavanju poškodb. Zaradi razpršenosti podatkov je v podjetju skoraj nemogoče izvajati natančno delo in opravljati kakršnekoli meritve (npr. meritve o uspešnosti prodaje dodatnih produktov), marsikatera aktivnost je spregledana ravno zaradi preklapljanja med sistemi in slabo preglednostjo.



Slika 4: Slabosti razdeljenih informacijskih sistemov po oddelkih, ki jih uporablja proučevano podjetje
(Lastni vir)

Glede na probleme in slabosti ugotavljamo, kje vse bi bile potrebne izboljšave:

- pregledi vseh aktivnosti po poslovalnicah (dnevne aktivnosti, kot so priprava vozil za najeme v avtopralnicah, odvoz vozil v servisne delavnice, menjava pnevmatik);
- pregledi in vnosi vseh rezervacij, odpiranje najemnih pogodb, lokalnih in mednarodnih potnih nalogov, razni popravki v času odprtega najema, zapiranje najemnih pogodb, izstavljanje avtomatskih računov. Ti procesi bi morali biti na voljo zaposlenim operativcem in vodji poslovalnice le za njihovo enoto, vodja operative pa bi imel omogočen vpogled za vse poslovalnice;
- znotraj posodobljenega računalniškega poslovanja bi bilo treba poskrbeti, da imajo operativci v času zgoraj navedenih procesov neomejen dostop do t. i. črne liste, v kateri bi bili navedeni rizični najemniki (pravne/fizične osebe, ki so neplačniki ali so celo na listi zaradi kraje vozil);
- dostop do cenika poškodb (kot smo že omenili, so poškodbe eden ključnih dejavnikov pri dejavnosti RAC, saj ne obračunane nove poškodbe na vozilih pomenijo izgubo. Avtohiše, ki so lastnice avtomobilov, najemnejemalcem zaračunajo vsakršno poškodbo na vozilu);
- sledljivost vozil (zgodovina posameznega vozila, vsi njegovi premiki po najemnih pogodbah, potnih nalogih, servisnih nalogih, šoferskih vožnjah itn.).

Sledljivost je med drugim pomembna tudi zaradi prometnih prekrškov, ki se zgodijo v času najema, RAC-podjetja so dolžna posredovati podatke o vzniku policijski postaji ali redarskim službam. Prav tako bi bile v tej rubriki na voljo slike poškodb, razni zapisniki tako policijskih postaj kot zavarovalnic, kjer se opravljajo cenitve poškodb ipd.;

- pregledi in filtriranje vseh vozil v voznem parku po grupah, datumih in po poslovalnicah (od nabave do prodaje vozila). Pregled po vozilu bi vseboval naslednje podatke: številko šasije, registrsko številko, podatke o prvi registraciji, grupi vozila, številu vrat, barvi vozila, vrsti menjalnika, podatki o gorivu, ki ga vozilo uporablja, razni dodatni opremljeni, kot je vgrajena navigacijska oprema, prostoročno telefoniranje ipd.;
- pregledi omejitev, kot so iztek veljavnih slovenskih vinjet, servisni intervali (500 km pred nastavljenim naslednjim rednim servisom na vozilu), omejitev zakupljenih kilometrov (6-mesečni najem vozila za RAC-podjetja po navadi vključuje 20.000 km, odvisno od dogovorov z avto hišo, zato avtomobili, katerih števec se približuje končni številki zakupljenih kilometrov, pridejo v poštev le za krajše najeme), vozila, ki so na popravilu, vozila, opremljena z opremo, primerno letnemu času (zimsko-letne pnevmatike), vozila za prodajo ipd.;
- sledljivost dodatne opreme, ki se uporablja za najeme z vračilom v tujini, med internimi vožnjami ali jo je možno dati v najem brez avtomobila (mobilna navigacijska naprava, stroški kovčki, otroški sedeži, snežne verige);
- planiranje vozil po rezervacijah, posodobiti bi bilo treba pregled nad dnevnimi, tedenskimi in mesečnimi rezervacijami (do 12 mesecev vnaprej). Trenutno ima podjetje, ki ga obravnavamo, v času sezone pregled le za 14 dni vnaprej. Da pa bi dosegali optimalno izkoriščenost vozila, bi morala aplikacija planirati vozila na 2 uri (ti dve uri sta dovolj, da se vozilo pripravi za novega najemnika);
- aplikacija, ki bi planirala vozila, bi morala biti sinhronizirana z rezervacijskim sistemom (avtomatski prenos podatkov na 1 uro), predlagala bi popravke v primeru izrednih situacij, bi pa dopuščala ročne vnose (kar pomeni, da je potreben nadzor zaposlenega iz operativnega oddelka, ki bi za planiranje vozil porabil dnevno le 1–2 uri delovnega časa in ne 6 ur, kot ga porabi v podjetju, ki ga obravnavamo);
- filtriranje vozil po različnih statusih:
 - vozila, ki so na voljo za najem,
 - planirana vozila za rezervacije,
 - vozila, ki so na voljo, toda še niso pripravljena za najem,
 - vozila, ki imajo predviden servisni interval čez 500 km,
 - vozila, ki so planirana za vračila dobaviteljem,
 - vozila, ki imajo vgrajeno dodatno opremo,
 - vozila, ki so opremljena z opremo, primerno letnemu času;

- oprema operativnih delavcev z zmogljivimi dlančniki, ki ne bi več vnašali podatkov o opravljenih postopkih na papirne obrazce, temveč neposredno v naprave, kar pomeni, da so podatki vneseni v računalniški obliki in se lahko ob prenosu na centralni strežnik koristijo za direktno obdelavo poročil. Z vnosom podatkov s papirnatih obrazcev v poročila je ogromno dela, opravilo je zamudno, pa še do napak pri prepisovanju podatkov lahko pride.

V finančno-računovodski funkciji podjetja:

- filtracija računov po načinu plačila (gotovina, kreditna kartica, naročilnica, plačilo po predračunu, izjava o plačilu). Tukaj igra predvsem pomembno nalogo ažurna izstavitvev in pošiljanje računov, pri katerih se plačilo opravi po opravljeni storitvi, saj je v času plačilne nediscipline izredno pomemben nadzor nad denarnim tokom podjetja;
- avtomatsko pošiljanje računov v elektronski obliki (elektronski naslov najemnika je del obveznih podatkov pri odpiranju najemne pogodbe);
- vnos potnih stroškov (računi, vezani na najemne pogodbe, potnih nalogov, šoferskih voženj in transferjev, kjer nastanejo stroški parkirnin, goriva, cestnin, trajektnih voženj, tunelne ipd.);
- spremljanje odprtih terjatev in obveznosti, ki bi bili v pogled na voljo vsem zaposlenim, predvsem v operativni funkciji podjetja, saj bi se tako izognili dodatnim najemom pravnim ali fizičnim osebam, ki so neplačniki.

V nabavni in prodajno-tržni funkciji podjetja:

- poleg priprav ponudb v oblikovanih obrazcih za slovenske in tuje najeme (dnevne, tedenske in mesečne), za šoferske vožnje in transferje tudi potrditve rezervacij za omenjene ponudbe, in sicer v slovensko-angleški verziji;
- spremljanje odzivnosti strank, ki so jim bile posredovane ponudbe (izvoz nerealiziranih ponudb, predvsem za pravne osebe, ki so potencialni partnerji), nato vzpostavljanje ponovnih stikov s strankami, ki niso realizirale ponudb;
- razne meritve (pregled izkoriščenosti, prodajna poročila in izpisi, pregled prodaje dodatnih produktov, kot npr. prodaja polnega zavarovanja, prodaja pred plačanega goriva, potniškega zavarovanja, dodatni vozniki ipd.);
- urejanje baze s podatki partnerjev (CRM);
- navodila pri poslovanju (poenotena jasna navodila in pravila poslovanja za vse poslovalnice);
- partnerski ceniki in posebni dogovori s partnerji (slovenska/tuja podjetja, turistične agencije/posredniki, t. i. brokerji, slovenske/tuje zavarovalnice ipd.);
- analize, poročila iz preteklih let, na podlagi katerih se oblikuje sistem nagrajevanja za prodajo dodatnih produktov;

- pregled stimulacij (t. i. charge monitor) – stimulacije (v finančni in nefinančni obliki) pri prodaji dodatnih produktov (kot smo že navedli, je prodaja dodatnih produktov izjemno pomembna, saj gre za produkte, ki niso vključeni v ceno najema in so dodatni vir prihodkov);
- reševanje pritožb strank – celotna korespondenca primera (najemne pogodbe), od najema do zaključka najema, od pritožbe do končne rešitve pritožbe s spremno dokumentacijo (če imamo urejeno spremno dokumentacijo, kot so podpisane najemna pogodba, zapisnik o stanju vozila, slike morebitnih novo nastalih poškodb, objavljene splošne pogoje ipd., imamo boljše možnost, da obračunani najemni znesek obdržimo).

V kadrovske funkciji podjetja:

- pregled delovne prisotnosti (prijod/odhod na delovno mesto, pregled opravljenih delovnih ur);
- prikaz stanja prisotnosti (v tabeli zabeležena odsotnost zaradi izrabe letnega dopusta ali zaradi bolezni);
- plan letnih dopustov (planirani letni dopusti, izredni dopusti).

6.2 Predlagane rešitve za posodobitev poslovanja in predvidene izboljšave

Glede na vse ugotovljene slabosti in potrebne izboljšave ugotavljamo, da bi bilo v RAC-podjetju nujno treba posodobiti poslovanje. Naša ideja je, da bi večino oz. skoraj vse slabosti rešili z optimizacijo informacijskega sistema s programom, ki bi združeval delovne procese na vseh oddelkih. S tem bi lahko zmanjšali stroške in strankam nudili bolj kakovostne storitve, kar bi bili tudi glavni rezultati uvajanja novih tehnologij. Stroški bi se zmanjšali predvsem v kontrolingu, izmenjavi ter obdelavi podatkov. To pomeni, da bi bilo treba posodobiti omrežje in pripraviti programe za operativo, nabavno-prodajni oddelek, finančni oddelek, nakupiti primerno programsko opremo in ljudi izobraziti, tako da bi poslovni proces deloval kar najbolj učinkovito.

Namen uvedbe posodobljenega poslovanja v slovenskem podjetju je enkratni, hiter, učinkovit vnos podatkov, ki bi jih lahko koristile vse službe v podjetju. V obravnavanem podjetju bi bile mogoče tri opcije posodobitve poslovanja oziroma implementacije novega informacijskega sistema:

- razvoj lastne aplikacije;
- nadgradnja obstoječe aplikacije, prilagojena lastnim potrebam;
- informacijski sistem globalnega podjetja, ki RAC-podjetju pripada v sklopu licence.

Ker je odločitev za eno od možnosti izjemno zahtevna naloga in poleg tega tudi stroškovno velik zalogaj, je za pravo izbiro treba dobro proučiti prednosti, slabosti in izboljšave, ki jih posamezna prinaša. Tega smo se lotili z analizo odgovorov na vprašanja oseb, dlje časa zaposlenih v podjetjih, ki so se lotila implementacije vseh navedenih sistemov. Na tak način smo ugotovili prednosti in slabosti določenega sistema, kako so konkurenti projekt izpeljali časovno, koliko ljudi je sodelovalo in kakšni so bili stroški izpeljave projekta. Analiza vseh teh dejstev je pokazala, katera implementacija sistema bi bila za obravnavano podjetje najprimernejša.

Lastnosti/Vrsta	Razvoj lastne aplikacije	Uporaba in nadgradnja obstoječe aplikacije	Informacijski sistem globalnega podjetja
Prednosti	<ul style="list-style-type: none"> -Poenotenje postopkov poslovanja; - stroškovna učinkovitost postopkov poslovanja; -avtomatizacija segmenta planiranja vozil (dvig izkoriščenosti za 15 %); -boljša organiziranost podjetja; -določanje boljše prodajne cene storitve; -manjši stroški pri nabavi vozil. 	<ul style="list-style-type: none"> -Hitrejši postopki; -natančnejši postopki; -izboljšana produktivnost zaposlenih; -lažje določanje dolgoročnih strategij, saj je z aplikacijo omogočeno določati plane za prihodnost, povečane za predvideno rast prodaje. 	<ul style="list-style-type: none"> -Boljši pregled nad poslovanjem (omogočena analiza podatkov za nazaj, za naprej in s tem določanje kratkoročnih strategij in cen); -stroškovna učinkovitost poslovanja.
Slabosti	<ul style="list-style-type: none"> -Razvoj, implementacija in popravki aplikacije so časovno zelo zamudni; -stroškovna zahtevnost projekta; -zahtevno 	<ul style="list-style-type: none"> -Uvajanje zaposlenih; -dodatni stroški za izobraževanja; -nedostopnost podatkov za agente na terenu. 	<ul style="list-style-type: none"> -Omejenost pri spremembah, programiranjih, osvežitvah vzdrževanja, saj so ta odvisna od matične države; -informacijska onesposobljenost v

	predvidevanje, kje se bodo težave pojavile.		primeru tehničnih težav sistema (takrat se vse opravlja ročno, saj traja kar nekaj časa, da se sistem ponovno vzpostavi).
Časovni okvir	-Predvidena izpeljava projekta: 12 mesecev; -dejanska izpeljava projekta: 18 mesecev.	-Realna izpeljava projekta: manj kot štiri mesece.	-Kratkotrajno.
Vpletenost osebja	-Intenzivna vpletenost treh zaposlenih (direktor podjetja, vodja prodajnega oddelka, vodja operativnega oddelka); -dva razvijalca zunanjega IT-podjetja.	-Intenzivna vpletenost dveh zaposlenih s strokovnim znanjem področja računalništva.	-Osebe ni vpleteno v implementacijo sistema.
Stroškovni okvir	-Približno 50.000 €; -delno povračilo stroškov s prodajo aplikacije naprej, oziroma prodajo avtorskih pravic.	-Mesečni strošek je zanemarljiv, saj aplikacijo vzdržujeta zaposlena v sklopu svojih delovnih nalog.	-Strošek vključen v mesečni izdatek za licenčnino.

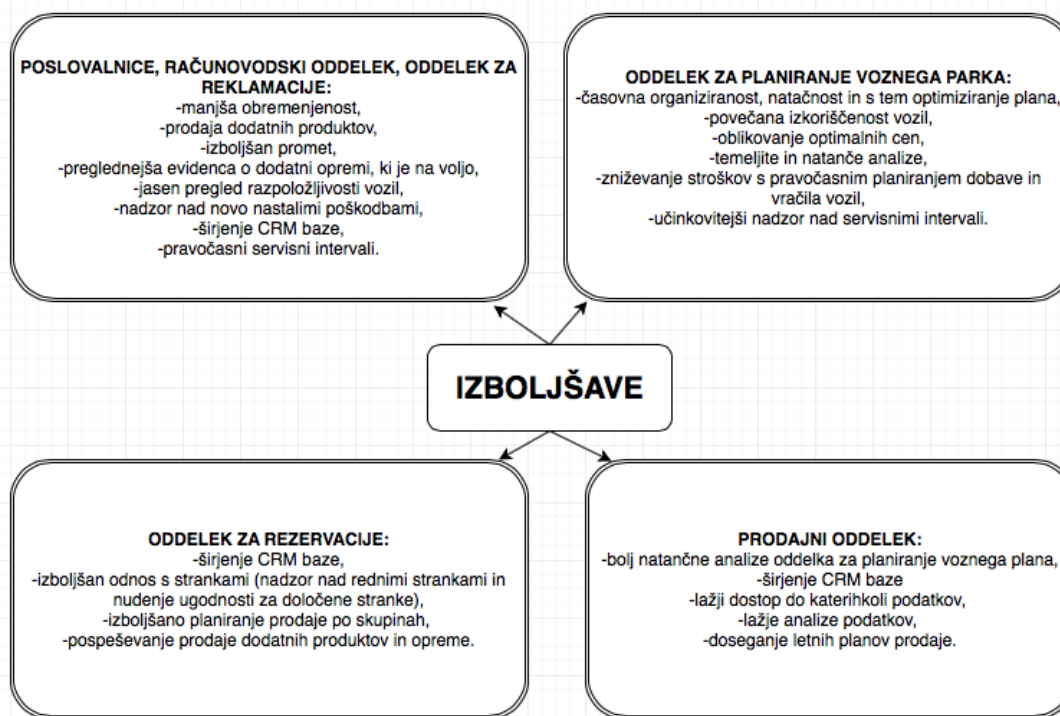
Tabela 3: Lastnosti glede na vrsto implementacije aplikacije konkurenčnih podjetij (Lastni vir)

Prav z vsako vrsto poslovanja in združitvijo poslovnih procesov v en program bi veliko pridobili, kljub temu pa bi bili seveda izpostavljeni tudi določenim slabostim. Ko smo primerjali prednosti in slabosti, pri tem pa upoštevali še časovni, stroškovni okvir posodobitve in vpletenost osebja, smo prišli do zaključka, da bi bila za obravnavano podjetje najbolj smiselna implementacija informacijskega sistema globalnega podjetja. Tudi obravnavanemu podjetju v sklopu globalnega podjetja pripada program, ki povezuje vse oddelke, poleg tega pa je sam strošek znašal 5 % letnega prihodka. Glede na predvideno povišanje letnega prihodka za več kot 10 %

(predvidevanje, na podlagi finančne analize konkurenčnih podjetij), bi bila investicija stroškovno zelo učinkovita.

S posodobitvijo poslovanja predvidevamo, da bi dosegli prednosti vseh možnih posodobitev poslovanja, izboljšali pa bi tudi storitve za stranke. Poenotili bi postopke poslovanja, dosegli stroškovno učinkovitost, avtomatizirali bi segment planiranja vozil, organiziranost podjetja bi bila boljše, prodajna cena storitve bi bila učinkovitejša, postopki bi se izvajali hitreje in natančneje, izboljšala bi se produktivnost zaposlenih, lažje bi bilo določati dolgoročne in kratkoročne strategije, imeli bi boljši pregled nad poslovanjem. Prednosti smo prikazali tudi v poglavju Prednosti posodobitve poslovanja v konkurenčnem podjetju. V omenjenem poglavju smo tezo, da bi bilo poslovanje podjetja s prenovljenim informacijskim sistemom učinkovitejše, še podkrepili in dokazali, kako se je podjetje, ki je podružnica globalnega konkurenčnega podjetja s povezanim sistemom, logistično, izjemno učinkovito in dobičkonosno lotilo organizacije prevozov potnikov po evropskih tleh. V obravnavanem podjetju pa so zaradi slabe povezanosti sistemov in posledično slabega nadzora nad stanjem rezervacij in vozil, ki so bila planirana za predvidene rezervacije, leta 2010 izpustili edinstveno poslovno priložnost. Poleg vseh prednosti, ki smo jih našli, se pojavi tudi slabost, tj. informacijska onesposobljenost v primeru tehničnih težav sistema. Nujno bi se bilo že pred uporabo sistema pripraviti na to, da se takrat vse opravlja ročno, saj se potrebuje kar nekaj časa, da se sistem ponovno vzpostavi v stanje delovanja. Ta slabost je glede na vse prednosti oziroma izboljšave zanemarljiva.

Izboljšave se po oddelkih povezujejo, saj bi povezanost procesov vseh oddelkov z implementacijo novega informacijskega sistema v osnovi komerkoli omogočila takojšen dostop do natančnih podatkov, ki jih potrebuje. S tem bi bile omogočene natančne analize, planiranje, večja izkoriščenost vozil in zaposlenih (slika 5). Odpravljena bi bila večina problemov, ki se pojavljajo v podjetju, podjetje bi bilo bolj organizirano. S tem pa bi prav gotovo, če zanemarimo investicijo, dosegli boljše rezultate, okolje podjetja pa bi bilo bolj urejeno.



Slika 5: Izboljšave, ki bi jih dosegli s posodobitvijo poslovanja
(Lastni vir)

7 ZAKLJUČEK

S pregledom literature, natančno analizo poslovanja obravnavanega podjetja in analizo konkurenčnih podjetij smo prišli do rezultatov. Teorija, s katero smo na samem začetku predstavili podjetje, nam je pomagala pri razumevanju analize poslovanja. Z analizo poslovanja obravnavanega podjetja smo prišli do spoznanja, da pri kontroliranju strank prihaja do problemov, saj v CRM-bazi ni podatkov o strankah vseh oddelkov, kar vpliva na odnose podjetja s strankami. Problem je tudi, da je nadzor nad rezervacijami in planiranje nakupa vozil neučinkovito, zato prepogosto prihaja do kompromisnih dogovorov.

Do problemov prihaja tudi, ker je podjetje razdeljeno na različne oddelke, ki so med seboj povezani in se prepletajo, vsako pa pri delu uporablja svojo informacijsko tehnologijo. Zaradi tega prihaja do neverodostojnosti podatkov, saj pri vpisovanju, pošiljanju podatkov med oddelki hitro pride do napak, nekateri podatki se podvajajo, nekateri izgubijo verodostojnost, predvsem pa se zaradi pošiljanja izgubi veliko časa. Zaradi številčnosti oddelkov in ločenih informacijskih sistemov je potreben stalen nadzor vodij, vsak oddelek potrebuje svojega, kar ponovno predstavlja visok strošek, poleg tega pa so podatki preveč razpršeni, kar onemogoča izvajanje natančnega dela in meritev, marsikatera aktivnost pa je tako tudi spregledana.

Z natančno analizo in interpretacijo problemov smo prišli do spoznanja, da bi bilo v obravnavanem podjetju nujno treba posodobiti poslovanje. Posodobitev bi lahko dosegli z optimizacijo informacijskega sistema s programom, ki bi združeval delovne procese vseh oddelkov. S tem bi lahko zmanjšali stroške in strankam nudili kakovostnejše storitve, kar bi bili tudi glavni rezultati uvajanja novih tehnologij.

Z analizo konkurence ostalih RAC-podjetij z intervjuji smo želeli spoznati postopke različnih implementacij operacijskega sistema in rezultatov ter nato tudi analizirati, katera implementacija bi bila najprimernejša za obravnavano podjetje. Prav z vsako vrsto združitve poslovnih procesov v en program bi veliko pridobili, kljub temu pa bi bili seveda izpostavljeni tudi določenim slabostim. Ko smo primerjali prednosti in slabosti, pri tem pa upoštevali še časovni, stroškovni okvir posodobitve in vpletenost osebja, smo ugotovili, da bi bila za obravnavano podjetje najbolj smiselna implementacija informacijskega sistema globalnega podjetja. Tudi obravnavanemu podjetju v sklopu globalnega podjetja pripada program, ki povezuje vse oddelke, poleg tega pa bi sam strošek uporabe znašal 5 % od letnega prihodka. Glede na predvideno povišanje letnega prihodka za več kot 10 % (predvidevanje na podlagi finančne analize konkurenčnih podjetij), bi bila investicija stroškovno zelo učinkovita. S tem bomo ovrgli predpostavko iz uvoda, da bi bilo treba za posodobitev poslovanja razviti novo, lastno aplikacijo.

Glede na rezultate konkurenčnih podjetij predvidevamo, da bi odpravili vse slabosti, ki smo jih v obravnavanem podjetju navedli kot moteče. Če bi bili sistemi med seboj povezani, bi bila CRM baza popolna. RAC-podjetja bi pred samo izvedbo rezervacije s prenovljenim informacijskim sistemom učinkoviteje planirala, koliko vozil bi potrebovali za prihodnje obdobje in bi jih strankam zaradi učinkovitejšega vpogleda v vse rezervacije in razpoložljivost vozil tudi zagotovila brez nepotrebnih stroškov zaradi kompromisnih dogovorov. Če bi imeli enoten program, bi lahko vodja nadziral vse oddelke hkrati, kar bi bilo veliko bolj praktično in stroškovno učinkovito. V podjetju bi bilo mogoče izvajati veliko natančnejše delo in opravljati kakršnekoli meritve (npr. meritve o uspešnosti prodaje dodatnih produktov), imeli bi pregled nad vsemi aktivnostmi, saj ne bi bilo več stalnega preklapljanja med sistemi in s tem slabe preglednosti. Navsezadnje bi dosegli vse izboljšave, ki smo jih navedli kot potrebne. Če povzamemo vse prednosti in izboljšave, je najpomembnejše, da smo dokazali, da druga predpostavka drži, torej bi s posodobitvijo poslovanja, z implementacijo novega informacijskega sistema, ki bi povezoval vse poslovne procese v podjetju, občutno izboljšali poslovni izid in kakovost storitev za stranke.

LITERATURA IN VIRI

- Alfian, G., Rhee, J. in Yoon, B. (2014). A simulation tool for prioritizing product-service system (PSS) models in a carsharing service. *Computers & Industrial Engineering*, 70, 59–73.
- Antolič, P. (2016). *Reorganizacija voznega parka v podjetju Rienhoff, doo (Hertz rent a car)*. Doktorska disertacija, Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za logistiko.
- Barnes, J. G. (2001). *Secrets of customer relationship management: It's all about how you make them feel*. McGraw-Hill Companies.
- Barth, M. in Shaheen, S. (2002). Shared-use vehicle systems: Framework for classifying carsharing, station cars, and combined approaches. *Transportation Research Record: Journal of the Transportation Research Board*, (1791), 105–112.
- Becker, J., Kugeler, M. in Rosemann, M. (2013). *Process management: a guide for the design of business processes*. Springer Science & Business Media.
- Busse, M., Swinkels, J. in Merkley, G. (2017). Enterprise rent-a-car. *Kellogg School of Management Cases*, 1–15.
- Drnovšek, M., Stritar, R. in Vahčič, A. (2005). *Priročnik za pripravo poslovnega načrta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Evropski potrošniški center –EPC. (2015). Ljubljana: Najem avtomobila. Pridobljeno 15. 3. 2017 z naslova <http://epc.si/pages/si/pravice-potrošnikov/potovanje/najem-avtomobila.php>.
- Frankič, J. (2012). *Izboljšave pri trženju izposoje vozil*. Doktorska disertacija, Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
- Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
- Laguna, M. in Marklund, J. (2013). *Business process modeling, simulation and design*. CRC Press.
- Lukić, D. (2016). *Analiza panoge rent a car v Sloveniji*. Doktorska disertacija, Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.

načrtovanja. Koper: Založba Univerze na Primorskem.

- Orriëns, B., Yang, J. in Papazoglou, M. P. (2003). Model driven service composition. In *International Conference on Service-Oriented Computing* (pp. 75–90). Springer Berlin Heidelberg.
- Perše, B. (2015). *Organizacijski model vpeljave električnih vozil v Republiki Sloveniji*. Doktorska disertacija, Maribor: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
- Tasopoulou, K., Tsiotras, G. (2017). Benchmarking towards excellence in higher education [elektronska izdaja]. *Benchmarking: An International Journal*, 24(3), 17–23.
- Vukasović, T. (2012). Trženje: od temeljev trženja do strateškega tržnega