

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

JANA ŠEFIC

Upravljanje odnosov s kupci preko interneta na področju leasing storitev

Diplomsko delo

Ljubljana, 2003

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

JANA ŠEFIC

Upravljanje odnosov s kupci preko interneta na področju leasing storitev

Diplomsko delo

Mentor: doc. dr. Mihael Kline

Ljubljana, 2003

Zahvala

Zahvaljujem se prof. Miru Klinetu za strokovno pomoč, Špeli, za komentarje, sodelavcem, za vse, kar so me naučili, mojima staršema, ki sta me z vprašnjem: »*Kako pa kaj diploma?*«, (ne)namerno priganjala k delu in Tomažu, za podporo in potrplen

KAZALO

<i>Uvod</i>	<i>1</i>
1 Upravljanje odnosov s kupci	3
1.1 Kaj upravljanje odnosov s kupci torej je	6
1.2 Implementacija strategije upravljanja odnosov s kupci	14
1.3 Upravljanje odnosov s kupci vs. trženje odnosov s kupci	16
1.4 Internet in upravljanje odnosov s kupci	19
1.5 Ne bodimo naivni	24
2 Upravljanje odnosov s kupci preko interneta pri leasing storitvah	
– <i>analiza primera</i>	25
2.1 Podjetje debis AC Leasing d.o.o.	25
2.2 Leasing	26
2.2.1 Oris razvoja leasinga	27
2.2.2 Vrste leasinga	28
2.2.3 Leasing vozil	29
2.3 Kratek opis poteka financiranja	29
2.4 Analiza podjetja v luči upravljanja odnosov s kupci	31
2.4.1 Zbiranje informacij, segmentacija in profiliranje kupcev	32
2.4.1.1 Pooblašчени prodajalci vozil v okviru skupine Autocommerce	32
2.4.1.2 Individualni kupci luksuznih vozil	33
2.4.1.3 Individualni kupci tovornih vozil in avtobusov	34
2.4.1.4 Kupci ostalih vozil srednjega in nižjega cenovnega razreda	35
2.4.2 Integracija komunikacijskih kanalov	36
2.4.3 Internet	37
2.4.4 Small Gun	38

3 Kritična ocena vpeljave upravljanja odnosov s kupci v podjetju debis AC Leasing **50**

Sklep **52**

Literatura

Uvod

Dandanes vedno bolj postaja jasno, da je informacijska revolucija spremenila svet; digitalizacija – spreminjanje dražljejev v verigo enic in ničel, neomejene možnosti shranjevanja, procesiranja in prenosa informacij, oprema, ki postaja ljudem vse bolj dostopna in razumljiva – vse to, spreminja naravo informacij, komunikacijske strukture in procese komuniciranja, medije, proces trženja, celotno ekonomsko menjavo in potrošnike: po najhitrejši poti želimo priti do najboljšega, ki bo po naši meri za ugodno ceno (Postma, 1998).

Informacijska revolucija ni diskriminatorna – ustregla je vsem: potrošnikom, ki so deležni novih izdelkov in storitev, ki jim lajšajo življenje, večajo ugodje in omogočajo zabavo, v procesu ekonomske menjave so postali glavni – vse se vrti okoli njih, in ustregla je podjetjem, saj jim napredna informacijska tehnologija omogoča, da končno spoznajo česa si potrošniki v resnici želijo, kaj v resnici potrebujejo, kaj v resnici delajo, kaj cenijo in kako jim lahko ustrezajo.

Kupcem je lažje, na koncu dobijo kar želijo, v podjetjih pa je potrebno ogromno trdega dela; če želijo kupce dolgoročno pridobiti na svojo stran, morajo k njim pristopiti na individualni ravni, jim ponuditi izdelke in storitve, prilagojene njihovim željam in potrebam, proces menjave mora potekati hitro, brez vmesnih členov, na način, ki ga določijo kupci. Vprašnje, ki bi se moralo porajati vsem podjetjem je, kako to storiti preden jih prehitijo drugi. Na vsako vprašanje obstaja več možnih odgovorov in upravljanje odnosov s kupci je ena izmed teorij, ki ponuja rešitev.

V prvem delu svoje diplomske naloge sem predstavila koncept upravljanja odnosov s kupci, s kakšnimi strateškimi, procesualnimi, organizacijskimi in tehnološkimi spremembami se je v podjetju mogoče bolje približati kupcem, jim ustreči, jih tako pridobiti na svojo stran in s tem dosežati višji dobiček. Razložila sem zakaj in kako je internet eden izmed najboljših možnih komunikacijskih kanalov za izvajanje upravljanja odnosov s kupci.

Drugi del naloge pa opisuje primer podjetja, ki je po mojem mnenju proces upravljanja odnosov s kupci preko interneta uspešno zastavil in ga tako strateško, organizacijsko, procesualno in tehnološko uspešno izpeljal.

1 Upravljanje odnosov s kupci

“A customer is the most important visitor on our premises. He is not an interruption on our work, he is the purpose of it.

We are not doing him a favour by serving him. He is doing us a favour by giving us an opportunity to do so.”

(Mahatma Gandhi v Suresh, 2002)

Kult kupca že skoraj petnajst let (Bruce, 2003, Dynia, 2002) zaposluje kopico strokovnjakov, svetovalcev in akademikov, ki so besedne zveze kot so zadovoljevanje kupčevih potreb, dolgoročni odnosi, lojalnost kupcev, vseživljenska vrednost, osredotočenost na kupca, itd. vpeljali v vsakodnevni poslovni besednjak. Veliko karier je bilo posvečenih kupcem, njihovi pomembnosti ter prepričevanju podjetij, naj jim prisluhnejo in izkoristijo vrednost njihovega glasu.

Danes proces ekonomske menjave temelji na enostavni predpostavki: če o kupcih nekaj vemo, jim bomo lahko bolj uspešno prodajali izdelke in storitve in bolj učinkovito zadovoljili njihove potrebe. Jedro predpostavke “vedeti nekaj” implicira uporabo tega znanja - “narediti nekaj”¹ – prilagoditi ponudbo, komunicirati in poslovati z vsakim kupcem na individualni ravni, na osnovi znanj o njegovih značilnostih.

Iz neskončnih variacij modelov, ki opisujejo načine približevanja podjetij kupcem je nastala tudi teorija upravljanja odnosov s kupci, njena implementacija pa obljublja pridobitev znanja o kupcih, ki bo omogočilo izvajanje storitev prirojenih kupcem, te bodo obogatile njihove izkušnje s podjetjem in vzpostavile osnovo za razvoj lojalnosti.

In tudi o teoriji upravljanja odnosov s kupci obstaja več različnih pogledov.

Na začetku je bilo “upravljanje odnosov s kupci” orožje informatikov, s katerim so uspešno “prodajali” svoje programske pakete, zato ni čudno da nekateri avtorji² v svojih

¹ Kakor je zapisano v “The Economist»: »Pravi pristop na poti k ohranjanju kupcev se začne s poskusom izvedeti o kupcih nekaj več, nadaljuje pa se z načrtom, kako to znanje uporabiti.« (The Economist, 14.6. 2001)

² Ki jih omenjam v nadaljevanju.

definicijah poudarjajo dejstvo, da se za implementacijo upravljanja odnosov s kupci sicer potrebuje ustrezno tehnologijo in programsko opremo, vendar da to še zdaleč ni dovolj.

Že pred dvema leti je Postma na vprašanje: “Kaj upravljanje odnosov s kupci ni?”, dejal:

Ne le, da pred petdesetimi leti po konceptu, kakršen je upravljanje odnosov s kupci, ni bilo potrebe, tudi izvajati ga ne bi bilo mogoče. Dejstvo je namreč, da je učinkovito uporabo informacij o posameznikih, ki so del nepregledne množice, omogočil tehnološki razvoj. Brez podpore sodobne informacijske tehnologije smo pri trženju mimogrede nekaj desetletij nazaj. Moramo se tudi zavedati, da je informacijska tehnologija v konceptu upravljanja odnosov s kupci zgolj podpora, in nič več kot to. Upravljanje odnosov s kupci ne bo dalo pravih (ali celo nobenih) rezultatov, če za njimi ni pravih ljudi in jasno opredeljenih ciljev in potreb organizacije.

(Postma v Hrovat, 2001)

Na spletni strani podjetja³, ki se ukvarja s svetovanjem na področju upravljanja odnosov s kupci, je v sestavku⁴, pod rubriko “mnenja”, zapisano da je:

Upravljanje odnosov s kupci kombinacija poslovnih strategij, procesov in podpore tehnologije, oblikovano, da bi lahko predvidevali, razumeli in stregli kupčevim potrebam. Učinkovito izvajanje upravljanja odnosov s kupci obljublja vodstvu večje dobičke...

...Vendar pa je najbolj pogosta percepcija upravljanja odnosov s kupci – kot tehnološkega čudežnega zdravila za prodajne, storitvene in trženjske aktivnosti – pokvarila njegov ugled. Neskončne vsote so izginile za tehnološke obljube, pri čemer je bilo le malo sredstev vloženih v strateške in procesne komponente upravljanja odnosov s kupci.

(Inforte org., 2003)

³ Podjetje Inforte (www.inforte.com).

⁴ Customer profitability: fulfilling the promise of CRM in financial services.

Crafton pravi, da se je treba zavedati, da je

upravljanje odnosov s kupci veliko več kot paket programske opreme, je način življenja. Je osnovna poslovna filozofija.

(Crafton, 2002: 55)

Podobno pravi tudi Stimpson

na upravljanje odnosov s kupci je treba gledati kot na kulturno spremembo, ne samo kot na tehnologijo.

(Stimpson, 2003:38)

Blandova priznava

...da je programska oprema pogosto bistven del za uspešnost upravljanja odnosov s kupci, vendar to ni točka, v kateri bi se upravljanje odnosov s kupci smelo začeti.

(Bland, 2003:53)

Barragry pa o pomembnosti tehnologije v upravljanju odnosov s kupci pravi, da

večina ljudi gleda na upravljanje odnosov s kupci kot na kos programske opreme, pa ni tako. Treba je posatviti cilje, kaj je potrebno doseči, nato pa graditi okoli njih. To lahko vključuje programsko opremo, ali pa ne.

(Barragry, 2003:37)

Dominantni pogled o upravljanju odnosov s kupci v literaturi pa izvira iz trženjske in prodajne perspektive (Boon, Corbitt, Parker, 2002). Upravljanje odnosov s kupci, z uporabo ustrezne tehnologije, omogoča poznavanje kupcev in njihovo vključitev v organizacijo, ki tako postane "usmerjena k kupcem"⁵.

⁵ Ang. customer centric.

Tretja alternativa pa upravljanje odnosov s kupci predstavlja z organizacijskega vidika, čeprav “le malo avtorjev na upravljanje odnosov s kupci gleda z organizacijske perspektive, ki vključuje tehnologijo, procese in ljudi” (Boon, Corbitt, Parker, 2002).

Ta je predstavljena v diplomskem delu.

1.1 Kaj upravljanje odnosov s kupci torej je

Pojem „*upravljanje odnosov s kupci*”⁶ je pogosto uporabljen prevod anglosaksonskega izraza “*customer relationship management*”. Namesto stroge uvodne definicije, bi na začetku predstavila zanimiv opis koncepta upravljanja odnosov s kupci.

Upravljanje odnosov s kupci je:

- a) aplikacija za avtomatizacijo prodaje,
- b) beseda, ki najbolj odmeva v trženju,
- c) korporativna filozofija,
- d) programska oprema, ki integrira trženske, prodajne in storitvene procese,
- e) delovanje velikega števila aplikacij,
- f) pot do izboljšanja kupčevega zadovoljstva in za povečanje posla,
- g) novi val informacijske tehnologije,
- h) zelo težko implementirati,
- i) vse od naštetega,
- j) nič od naštetega,

Pravilen odgovor je -na žalost- i), vse od naštetega. Na žalost zato, ker odgovor pod h) prevečkrat drži, ker imata odgovora pod b) in g) preveč negativno konotacijo in

⁶ Ang. izraz “Customer relationship management” prevajam v “upravljanje odnosov s kupci”, ker se v diplomskem delu (tako v teoretičnem delu, še bolj pa pri analizi primera) predvsem osredotočam na “kupce” podjetja, čeprav mnogi izraz prevajajo v “upravljanje odnosov s strankami”, ki je nedvomno širši pojem, saj vključuje tudi druge deležnike podjetja.

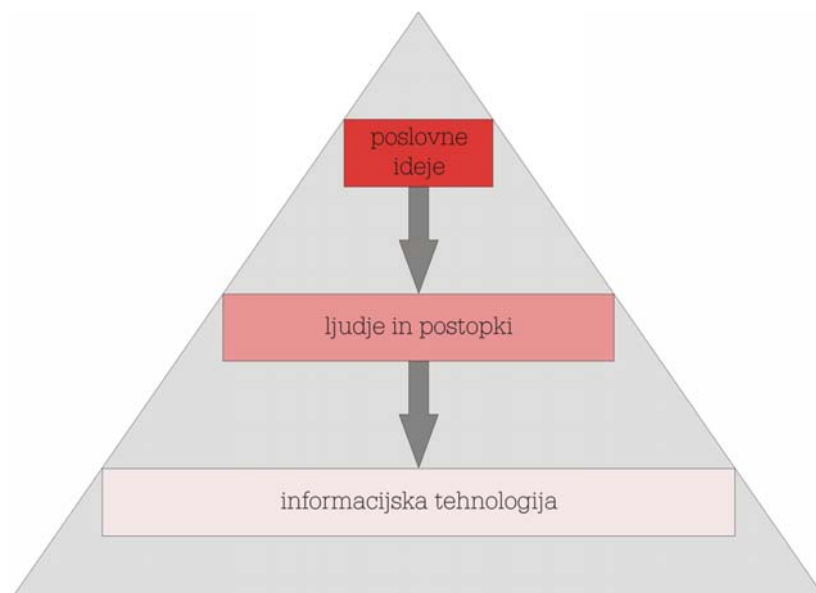
ker je odgovor a), sicer pravilen, vendar preveč ozek, in v svoji pravilnosti morda celo preveč prodajno usmerjen. Najboljši pravilni odgovori so c), d), e) in f).

Zato, ker...

(M.I. Kramer v P. Seybold, 2002)

Čeprav so Boon, Corbitt in Parker (2002), zapisali, da obstaja le malo avtorjev, ki na upravljanje odnosov s kupci gledajo z organizacijskega vidika, sem jih sama našla kar nekaj.

M.I. Kramer (M.I. Kramer v P. Seybold, 2002) razlaga, da je upravljanje odnosov s kupci prvenstveno korporativna filozofija, ker predstavlja glavni način poslovanja podjetja. Podjetje je usmerjeno k kupcem, posluje tako, da vsi ljudje in procesi v podjetju stremijo k zadovoljevanju kupčevih potreb in zahtev, z izvajanjem takih storitev, ki imajo v očeh kupcev vrednost, tako je upravljanje odnosov s kupci tudi pot do izboljšanja kupčevega zadovoljstva in posledično pot do višjih dobičkov, je pa tudi programska oprema, saj omogoča integracijo trženjskih prodajnih in storitvenih procesov (slika 1.1.1).



Vir: K.S. Mukund, 2001

Slika 1.1.1 Upravljanje odnosov s kupci

Podobno upravljanje odnosov s kupci definira tudi S.A. Brown, ki pravi, da to

... ni ne koncept, ne projekt. Je poslovna strategija, ki poskuša razumeti, predvidevati in upravljati potrebe sedanjih in bodočih kupcev v podjetju. Je izvajanje strateških, procesualnih, organizacijskih in tehnoloških sprememb, s katerimi podjetje poskuša izboljšati delovanje podjetja okoli potreb kupcev. Sproža pridobivanje in obdelavo znanj o posameznih kupcih, uporabo teh informacij na vseh točkah kontakta s kupci, da bi lahko uravnotežili prihodke in dobiček podjetja z maksimiziranjem kupčevega zadovoljstva.

Kakorkoli že, upravljanje odnosov s kupci je strategija, ki mora biti prilagajena vsakemu tržnemu segmentu posebj, v čemer se skriva izziv in priložnost.

(S.A.Brown, 2000:xix, xx)

Tudi Tiwana pravi, da je:

upravljanje odnosov s kupci je kombinacija poslovnih procesov in tehnologije. Prizadeva si razumeti kupce organizacije iz mnogih perspektiv, da bi razločevala izdelke in storitve organizacije bolje oz. drugače od konkurence. Upravljanje odnosov s kupci predstavlja skupno prizadevanje za izboljšavo identifikacije, konverzacije, pridobitve in ohranitve strank. Upravljanje odnosov s kupci se osredotoča na izboljšavanje nivoja kupčevega zadovoljstva, dvigovanja lojalnosti kupcev in povečevanja prihodkov pri obstoječih strankah ob nepopustljivi konkurenci, globalizaciji, visoki menjavi kupcev in naraščajočih stroških pridobivanja strank.

(Tiwana v Purgar, 2003:10-11)

Prav tako R.Kalakota in M. Robinson pravita, da:

vsakdo lahko zadrži žogo v zraku, nekateri lahko celo žonglirajo z dvema ali tremi, upravljanje odnosov s kupci pa zahteva, da celotno podjetje deluje skupaj,

da bi zadržalo goreče palice, vrteče se pločevinke in ostra rezila kupčevih potreb v zraku.

(R.Kalakota in M. Robinson, 2000:172)

zato upravljanje odnosov s kupci definirata kot:

integracijo prodajnih, trženjskih in storitvenih strategij, ki preprečuje osamelo nastopaštvo in temelji na usklajenih akcijah celotne organizacije. Programska oprema pomaga organizaciji bolje upravljati odnose s kupci s sledenjem kupčevih interakcij vseh vrst.

(R.Kalakota in M. Robinson, 2000:172)

Zelo podobno ga definira Loftisova:

Upravljanje odnosov s kupci je več kot le tehnologija. Vključuje razumevanje stranke, ki presega to, kar je bilo o strankah znanega v prejšnjih letih, obenem pa mora podjetje to razumevanje in znanje usmeriti v dejanja. Priljubljena definicija CRM je: Usmerjanje poslovne strategije in kulture, podatkov o strankah in tehnologije tako, da je vsak stik s stranko zaključen v dolgoročno zadovoljstvo stranke in dobiček podjetja.

(Loftis v Kočvar, 2002)

Iz vseh omenjenih definicij je razvidno, da je osnova upravljanja odnosov s kupci vzpostavitev dolgoročnega in recipročnega *odnosa* s kupci - **trženjskega odnosa**. Značilnosti trženjskega odnosa, so v primerjavi s transakcijskim trženjem, za katerega je značilna usmerjenost na prodajo in izdelke, da:

Je usmerjen na ohranjanje strank, neprekinjene stike z njimi, je osredotočen na vrednost stranke, dolgoročne merilne sisteme, je poudarek na storitvah za stranko, na visoki pripravljenosti na zadovoljevanje strankinih pričakovanj ter da je kakovost skrb slehernega zaposlenega v organizaciji.

(Egan v Purgar, 2003:7)

Pri tem je pomembno tudi dejstvo, da nova tehnologija omogoča, da

...čeprav se mogoče zdi kontradiktorno, se medosebni odnosi razvijejo, čeprav ne pride do neposrednega osebnega stika...

(Postma, 1998:19)

Vsi omenjeni avtorji se tudi strinjajo, da je končni rezultat uspešne implementacije strategije upravljanja z odnosi zadovoljen⁷ in zato lojalen kupec, ki podjetju prinaša večje dobičke, ob manjših stroških⁸.

R. Kalakota in M. Robinson že na začetku svoje knjige opozarjata, da je pri razvijanju strategije upravljanja odnosov s kupci vedno treba imeti v mislih dejstva, da:

- *je šest krat dražje prodati izdelek/storitev novemu kupcu, kot pa obstoječemu,*
- *bo povprečen nezadovoljen kupec delil svoje izkušnje z vsaj osmimi ljudmi,*
- *je verjetnost, da bo podjetje prodalo izdelek/storitev novemu kupcu 15%, obstoječemu pa 50%,*
- *je 70% kupcev, ki so se pritožili, ostalo pri podjetju, če je bila pritožba hitro rešena,*
- *v več kot 90% obstoječih podjetij ni potrebne prodajne in storitvene integracije, ki bi podpirala internetno poslovanje.*

(R. Kalakota in M. Robinson, 2001:170)

Če poleg tega upoštevamo še dejstvo, da večino zaslужka podjetju prinese le manjši del njegovih kupcev⁹, postane vprašanje lojalnosti še pomembnejše.

⁷ Ki ne prinaša samo ponovnega posla, temveč s priporočanjem podjetja tudi nove kupce (Bruce,2003).

⁸ Cap Gemini Ernst & Young je med 500 velikimi ameriškimi podjetji izvedel anketo o uporabi in rezultatih CRM. Anketiranje je pokazalo, da si lahko z uvedbo podjetniško razširjene strategije upravljanja odnosov s kupci 51 odstotkov podjetij poveča zvestobo strank za več kot deset odstotkov, sočasno pa 38 odstotni delež podjetij doseže zmanjšanje stroškov za več kot desetino. Povečanje dobička ima prej ali slej 31 odstotkov podjetij, pri enakem deležu podjetij pa je povečanje števila novih strank večje od deset odstotkov (Zorman, 2001).

⁹ Pravilo 80-20 ki pravi, da 80% celotnega dobička, podjetje pridobi samo od 20% kupcev.

H. Anderson in P. Jacobsen se v svojem delu, kjer pišeta o pomembnosti lojalnosti najprej pošalita:

... če želite lojalnost, si kupite psa...

(H. Anderson in P. Jacobsen v S.A. Brown, 2000:56)

nato pa nadaljujeta, da je

lojalnost v bistvu rezultat truda, ki ga podjetje vlaga v ustvarjanje vrednosti za kupca, zato, da bo le-ta še naprej kupoval pri podjetju in da bo vrednost svojih nakupov še povečal. Prava kupčeva lojalnost je dosežena, ko kupec postane glasnik podjetja in sicer po svoji volji.

(H. Anderson in P. Jacobsen v S.A. Brown, 2000:55)

Prav tako poudarja Carayolova:

Glavna nagrada upravljanja odnosov s kupci je vzpostavitev skupnosti lojalnih kupcev.

(Carayol, 2002: 76)

Vendar:

Na začetku mora organizacija spoznati, da se mora njen odnos s kupci odvijati prav tako kot se odvija dvorjenje: obojestranska lojalnost in zaupanje morata biti zgrajena postopoma in selektivno.

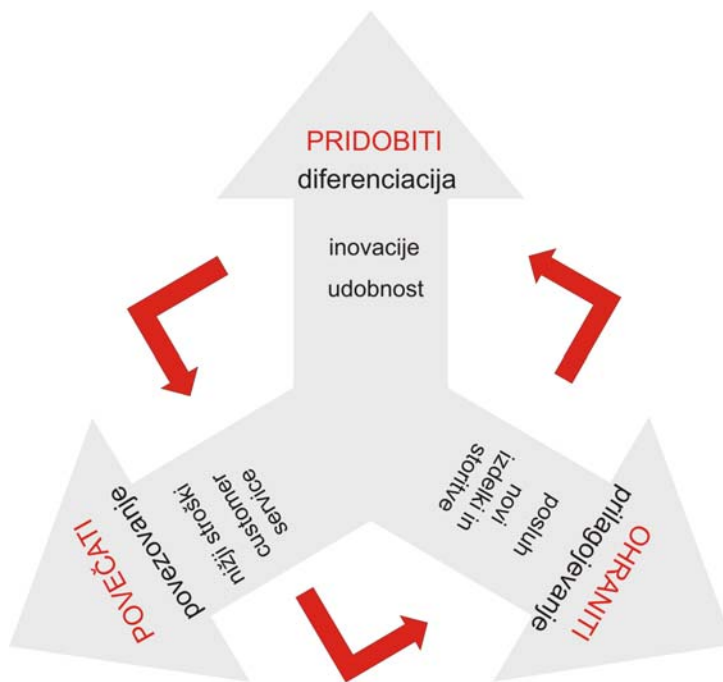
(H. Anderson in P. Jacobsen v S.A. Brown, 2000:59)

Kar pomeni, da mora podjetje najprej pridobiti svoje kupce, jih obdržati, nato pa izmed vseh izbrati tiste strateške kupce, s katerimi je možno vzpostaviti dolgoročno razmerje, v katerem obe strani pridobita.

Podjetja, ki so v začetni fazi upravljanja odnosov s kupci morajo, preden pridobijo lojalne kupce preiti tri faze (slika 1.1.2):

1. *s ponudbo superiornih izdelkov/storitev, podprto z izvajanjem odličnih storitev pridobiti nove kupce,*
2. *povišati profitabilnost obstoječih kupcev z odlično ponudbo komplementarnih in superiornih izdelkov/storitev¹⁰, s čimer se poglobi in razširi odnos s kupci; pri čemer je prednost za kupca udobnost nakupa in nižji stroški,*
3. *ohraniti profitabilne kupce, z interaktivnim odnosom, prilagodljivostjo in zadovoljevanjem kupčevih potreb.*

(R.Kalakota in M. Robinson, 2001:174)



Vir: R. Kalakota in M. Robinson, 2001:175

Slika 1.1.2 Tri glavne faze upravljanja odnosov s kupci

¹⁰ Trženjski aktivnosti znani kot "cross-selling", kjer se kupcu poleg kupljenega izdelka/storitve ponudi tudi komplementni izdelek/storitev, in "up-selling", kjer se kupcu predlaga nakup podobnega, a kakovostnejšega izdelka. (R.Kalkota in M. Robinson, 2001)

Enako ugotavlja tudi L. Handen, ki na vprašanje » *Kaj točno je upravljanje odnosov s kupci?*« odgovarja, da je »*proces pridobivanja, ohranitve in povečevanja dobičkonosnih kupcev*« (L. Handen v S.A. Brown, 2000:8).

Vsaka od teh faz sovпада z različnimi stopnjami lojalnosti kupca.

V prvi fazi, ko se poskuša pridobiti nove kupce, je »*lojalnost šibka, ker ne temelji na odnosu, temveč samo na »poglej in čuti« - izdelkih in cenah.*« (H. Anderson in P. Jacobsen v S.A. Brown, 2000:58). V tej fazi kupci lahko uidejo h konkurenci, če so njihovi izdelki boljši in /ali če so cenejši. Največjo napako ponavadi podjetja naredijo ravno v tej fazi, kadar se osredotočajo na pridobivanje novih kupcev, ki: »*višajo prodajne rezultate*« in »*so kompenzacija za tiste kupce, ki so odšli...*«. V resnici pa je veliko dražje pridobivati nove kupce, kot zadržati obstoječe, saj: »*v prvem letu stroški pridobitve novega kupca močno presegajo celotni potencial dobička, povrnitev te investicije, pa je močno odvisna od trajanja odnosa.*« (H. Anderson in P. Jacobsen v S.A. Brown, 2000:62).

V drugi fazi naklonjenost med kupcem in podjetjem raste in oblikuje se trdno razmerje. »*Lojalnost ne temelji več samo na ceni in izdelku.*« In: »*Obstaja obojestranska želja in obe strani uvidita, da lahko pridobita, če vlagata v razvoj odnosa.*« (H. Anderson in P. Jacobsen v S.A. Brown, 2000:58).

Tretja faza, poroka¹¹, kot jo imenujeta H. Anderson in P. Jacobsen, je dolgoročni odnos med podjetjem in kupcem, v katerem obe strani postaneta prepleteni, »*...lojalnost pa temelji na visoki stopnji zadovojstva...*« (H. Anderson in P. Jacobsen v S.A. Brown, 2000:58). Tak odnos pa je začetek faze kupčeve odvisnosti, v kateri postane kupec glasnik podjetja, »*...kupci, ki so kot živi oglasi podjetja, ki podjetje povečujejo in ga priporočajo drugim.*« (H. Anderson in P. Jacobsen v S.A. Brown, 2000:59).

¹¹ Tudi Bruce (2003) odnos s kupcem označi kot poroko: »*V dobrem in slabem, v bogastvu in revščini, v bolezni in zdravju – ne ravnaj pravilno - in končalo se bo z drago ločitvijo* (Bruce, 2003:16).

1.2 Implementacija strategije upravljanja odnosov s kupci

»Čeprav nekateri kupci zahtevajo personalizirane storitve in izdelke po meri, da začutijo, da so za podjetje nekaj posebnega, drugi enostavno cenijo dobre manire. In to je križ upravljanja odnosov s kupci: kako določiti ravnanje s kupci glede na individualne preference.«

(Dyche, 2002:8-9)

Zato je za uspešno implementacijo strategije upravljanja odnosov s kupci treba skrbno

- 1) **segmentirati¹² in profilirati kupce**; razumeti te posamezne segmente kupcev in njihove potrebe, da podjetje pridobi znanje o kupcih, na podlagi katerega lahko določi
- 2) **strategijo kanalov in izdelkov**; na kakšen način bo podjetje posredovalo svoje izdelke in storitve kateremu segmentu in
- 3) **razviti intergrirano infrastrukturo**, ki bo ustvarila okolje v katerem se bodo lahko razvijali taki odnosi s kupci, ki bodo zadovoljili obe strani.

Zbiranje in integracija vseh možnih informacij o kupcih¹³ iz vseh možnih virov, kreiranje profilov kupcev in segmentacija kupcev po njihovi potencialni dobičkonosnosti¹⁴ so osnove za pridobitev **znanja o kupcih¹⁵**, ki naj bo dostopno vsem v podjetju¹⁶, saj predstavlja začetno točko vsake strategije upravljanja odnosov s kupci. Brez tega znanja

¹² Na način, ki podjetju omogoča minimiziranje prednosti konkurence in maksimizacijo svojih prednosti ter ki dopušča prikojitev odnosov potrebam posameznega segmenta. (Bruce, 2003).

¹³ Demografske in socioekonomske značilnosti, psihološke karakteristike in življenjski stili ljudi, odnosi, mnenja portrošnikov do izdelkov in storitev, zavedanje o obstoju izdelkov, znanje o uporabnostih izdelka, nameri nakupa, motivaciji za nakup in informacije o nakupnem vedenju, pretekle izkušnje, itd.

¹⁴ Ki hkrati omogoča opustitev boja za tiste kupce, ki so prepoznani kot nedobičkonosni, kar posledično niža stroške podjetju.

¹⁵ "Znanje je moč - in danes ima znanje obliko natančnih in zanesljivih informacij« (Berry, 2003:57).

¹⁶ Pomemben proces v podjetjih usmerjenih h kupcem, znan kot »360°customer view«, popolna slika kupca, ki jo morajo imeti v vsakem trenutku, vsi zaposleni v podjetju.

podjetje ne more vedeti, kakšni odnosi lahko povečujejo vrednost, kakšna je kupčeva percepcija vrednosti, kateri izdelki, storitve in načini distribucije imajo vrednost, torej, kakšni so njegovi kupci, kaj želijo, kaj potrebujejo in kaj delajo.

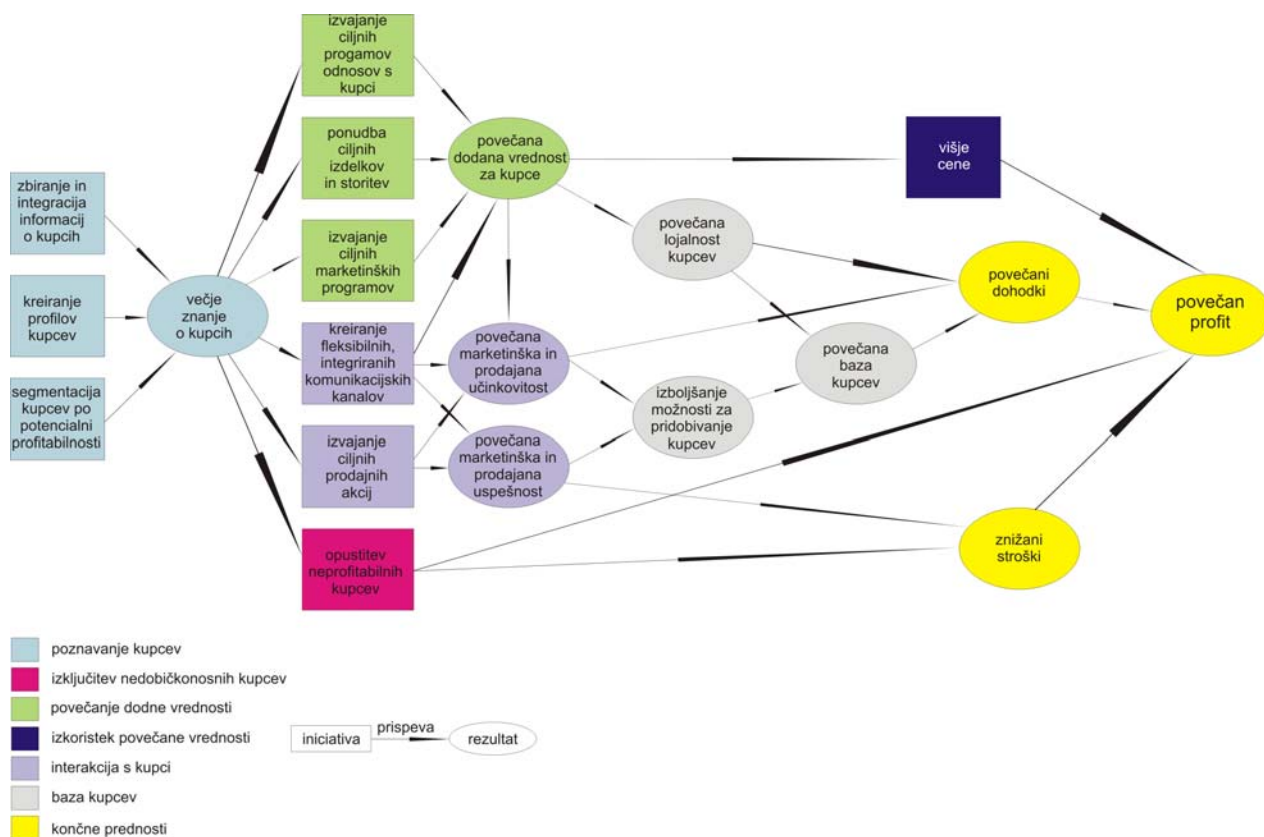
Večje poznavanje kupcev na eni strani omogoča **izvajanje ciljnih programov** odnosov s kupci, ciljnih trženjskih programov¹⁷ in ponudbo tistih izdelkov, ki jih kupci potrebujejo in/ali želijo, in imajo zanje torej večjo (dodano) vrednost, ki so jo pripravljene plačati. Na drugi strani večje poznavanje kupcev omogoča **oblikovanje fleksibilnih, personaliziranih in integriranih komunikacijskih kanalov**¹⁸ in izvajanje ciljnih prodajnih akcij¹⁹, kar vodi v povečanje trženjske in prodajne učinkovitosti oz. uspešnosti, kar ustvari boljše možnosti za pridobivanje (novih) kupcev in ohranjanja obstoječih.

Vse te akcije vodijo k povečanju baze kupcev, večji lojalnosti kupcev, kar prinaša večje dohodke in višji dobiček (slika 1.2.1).

¹⁷ Takih, ki povezujejo izdelke/storitve s tisto vrednostjo, ki jo ciljni segment kupcev prepozna (npr. imidž blagovne znamke).

¹⁸ Oblikovanih, da višajo udobnost nakupa in kupcem znižajo stroške. Ti komunikacijski kanali morajo biti fleksibilni, v smislu, da ima kupec vedno možnost izbrati tistega, ki ga v dani situaciji zaznava kot najenostavnejšega za uporabo, personalizirani, v smislu, da z določenim kupcem, na osnovi njegovih karakteristik, okoliščin in preteklih izkušenj, komuniciramo na način, ki ga sam izbira in integriranih, kar omogoča, da vsi predstavniki podjetja kupca poznajo in komunicirajo s kupcem na enak način, kupec pa zato podejetele zaznava kot enotno celoto.

¹⁹ Ki so usmerjene na točno določene segmente kupcev; ponudba in sporočila so prilagojena, poslana prek ustreznih kanalov.



Vir: P. Sue, P.Morin, 2001:7

Slika 1.2.1 Proces upravljanja s kupci

1.3 Upravljanje odnosov s kupci vs. trženje odnosov s kupci

Tako kot ima vsak koncept svoje privrženke, ki argumentirajo njegove prednosti in uporabnosti, obstajajo za vsak koncept tudi številne kritike. Na tem mestu se mi zdi smiselno omeniti nekaj dilem.

A. Hunter (2002) v svojem eseju pravi, da bi bilo treba pri konceptu upravljanja odnosov s kupci obvezno izpustiti komponento "odnosov"²⁰, ne zato, ker odnosi ne bi bili pomembni, temveč iz preprostega razloga, ker naj odnosov ne bi bilo mogoče

²⁰ Taking the »R« out of CRM (Customer Relationship Management)

“upravljati”²¹. Zato predlaga koncept: “upravljanja s kupci”²², katerega ideja je, da podjetje “upravlja” tiste aktivnosti, ki jih je mogoče nadzorovati (Hunter, 2002).

Alternativa črtanju “odnosov” iz koncepta, je brisanje komponente “upravljanja”²³ iz ideje upravljanja odnosov s kupci. S. MacStravic se sprašuje ali ne spadajo odnosi s kupci v trženje? Razlaga, da koncept “trženja odnosov”²⁴ (kjer se izpušča komponento “s kupci”, ker trženje pač implicira “kupce”) obstaja že dolgo, in da so sredstva in cilji enaka tistim pri “upravljanju odnosov s kupci” in celo namiguje, da je “upravljanje odnosov s kupci” samo drugo ime, druga “blagovna znamka”, da bi ideja “upravljanja odnosov s kupci” delovala kot “nova” (MacStravic, 2002).

Avtor predlaga, da bi morale organizacije raje razmišljati o “trženju”, ker: *“Upravljanje ne temelji na menjavi medsebojnih (vzajemnih) vrednosti, na čemer temelji trženje. Upravljanje mora nadzirati tisto in črpati iz tistega, kar upravlja, za dobrobit podjetja, medtem ko je trženje zagovornik tako podjetja, kot kupcev, s kupci na prioritetenem mestu.”* (MacStravic, 2002:4).

Kakorkoli že, stvari niso enostavne. Če za trenutek pustimo koncept upravljanja odnosov s kupci in se osredotočimo na samo teorijo trženja, sestavljeno iz dveh različnih podmen: gre za razliko med konvencionalnim trženjskim upravljanjem(!) in med trženjskimi odnosi²⁵. *“Zdaj si seveda lahko zastavimo napačno vprašanje, kateri izmed pogledov je pravi. Napačen odgovor bi bil, če bi se odločili za enega ali drugega. Nasprotujoča si pola trženjske discipline se le navidezno izključujeta, v resnici pa sta del ene in iste celote, ki v posameznem trenutku časa išče dinamično ravnovesje”* (Jančič, 1999:137-138). Nadaljuje pa z vprašanjem, ki ga je postavil tudi Hunter, *“kako je moč upravljati trženjske odnose”* (Jančič, 1999:138), in ugotavlja, da bi upravljanje trženjskih odnosov *“prej morali opisati s pojmom skupnega upravljanja ali soupravljanja, saj pri odnosih ni moč govoriti le o akciji ene strani, pač pa o interakciji”* (Jančič, 1999:139). Jančič (1999)

²¹ Nadalje razlaga, da organizacija sicer lahko »upravlja« aktivnosti podjetja in interakcije s kupcem, ne more pa vplivati na odnos oz. na izid, ki ga bo prinesel tak odnos. (Hunter, 2002)

²² »Customer Management«

²³ Taking the »M« out of CRM (Customer Relationship Management)

²⁴ Relationship Marketing

²⁵ Jančič (1999) navaja nasprotja med konvencionalnim trženjskim upravljanjem, ki implicira akcijo, manipulacijo, neodvisnost akterjev, kompetetivnost, velikost, nezaupanje, prepričevanje, poudarek na racionalnosti in moč, nasproti interakciji, komunikaciji, soodvisnosti akterjev, kooperativnost, omrežja, zaupanje, prilagajanje, poudarek na intuiciji in reciproteto kot elemente trženjskih odnosov.

vprašanje zaključí s tezo Gummessona (1994), ki govori o *“nuji po vtikanosti novega trženja v celoten upravljalški proces”* (Gummesson v Jančič, 1999:139). Že trženje samo je torej sestavljeno tudi iz *“upravljanja”*.

Če povzamem:

- upravljanje odnosov s kupci bi se moralo imenovati trženje odnosov s kupci; pri čemer gre samo za vprašanje ustreznosti pojmov – odnosov s kupci namreč ni moč *“upravljati”*,
- razlike med upravljanjem odnosov s kupci in trženjem odnosov s kupci ni; upravljanje odnosov s kupci je le novo *“ime”* za trženje odnosov s kupci,
- razlika med upravljanjem odnosov s kupci in trženjem odnosov s kupci dejansko obstaja, saj koncept upravljanja odnosov s kupci implicira analizo, načrtovanje, uresničevanje in nadzor na ravni celotne organizacije, tako, da bo le-ta postala usmerjena k kupcem, kar je osnova za trženje odnosov s kupci. Upravljanje odnosov s kupci je tako širši pojem, ki za svojo uspešnost nujno potrebuje tudi uspešno trženje odnosov s kupci.

V svoji diplomski nalogi upoštevam to zadnjo opredelitev, da je za uspešno kreiranje poslovne strategije usmerjenosti h kupcem, ki implicira poznavanje kupcev, njihovih navad, potreb in želja. To omogoča ustvarjanje odnosov, tržnih akcij in ponudb, ki bodo kupcem prinesle (dodano) vrednost in zadovoljstvo, podjetju pa višje dobičke in nižje stroške, treba upravljati celotno organizacijo, ljudi, procese in tehnologijo.

1.4 Internet in upravljanje odnosov s kupci

»Customer is King on internet. Your competitor is only a click away.«

(Anon. v Hamill, 2000)

Konec šestdesetih let je agencija Advanced Research Project²⁶ po naročilu ameriškega obrambnega ministrstva izdelala računalniško omrežje, ki so ga poimenovali ARPANet, ki naj bi delovalo tudi v primeru jedrskega napada, ko bi prišlo do okvar računalnikov. Ta sistem omrežij naj bi sestavljalo večje število vozlišč od katerih bi bil vsak od njih zmožen pošiljati, sprejemati in posredovati sporočila. Odločili so se, da bodo podatki med prenašanjem razdeljeni v pakete, z znanim izvorom, omrežje pa bo poskrbelo za pravilno usmerjanje paketov do naslovnika. Omrežje ARPANet je sprva povezovalo le vojaška računalniška omrežja, pozneje pa se je razširilo tudi na nekatere raziskovalne ustanove. Vendar je veljalo, da se internet lahko uporablja izključno v raziskovalne in izobraževalne namene. Leta 1980 se je vojska ločila od omrežja, leta 1995 je dogovor nehal veljati, internet se je razširil na univerze in druge organizacije, nato pa je postal odprt za tisoče uporabnikov z vsega sveta (Globokar, 2000).

Danes internet slovi kot omrežje manjših omrežij, povezanih s strežniki - računalniki, ki po linijah pošiljajo podatke do drugih računalnikov v omrežju. Posamezne računalnike povezujejo s strežniki hitre direktne linije ter telefonske linije in modemi.

Pojav interneta je spremenil način poslovanja:

S pojavom spletnega trgovanja²⁷ in nore naglice vzpostavljanja internetnih trgovin, kompetitivni duh ni postal samo potreba, temveč način preživetja. Samo nekaj mesecev po začetku internetnega buma v devetdestih letih, so podjetja, ki so

²⁶ V nadaljevanju ARPA.

²⁷ Ang. Ecommerce.

na trgu dolgo brez težav dominirala, spoznala, da so se pravila igre skoraj čez noč spremenila; v trenutku so se znašla sredi bitke za tržne deleže²⁸.

(Perez, 2002:44)

In še:

*V nekaj letih je internet postal dominantni medij komuniciranja. Spremenil je način interakcije med ljudmi in spremenil je način poslovanja. Na internetu, tudi lokalne družinske trgovinice²⁹ dosežejo nacionalni ali globalni trg. Kadar želijo ljudje poiskati odgovore, rešiti probleme, iskati izdelke ali na hitro nekaj kupiti, gredo na internet. Zakaj ne? Odprt je 24 ur na dan, 7 dni v tednu, nikoli ni treba čakati v vrsti in nikoli nisi postavljen na čakalno listo. Vaši kupci so že tam. **Vprašanje je, ali ste pripravljeni nanje?***

(Fressle, 2003)

Podjetja so s pojavom interneta pridobila nov komunikacijski kanal preko katerega lahko dosežejo svoje kupce na nov način. Internet ne ponuja samo neomejenih možnosti za personalizacijo komunikacije s kupcem, temveč tudi nova »ušesa«, s katerimi se sliši glas kupcev. Še nikoli prej ni obstajala možnost, da bi na podlagi znanja o kupčevih preferencah prilagajali sporočila mikro segmentu, vsakemu kupcu posebej.

Vrednost komunikacijskega kanala in posledično vrednost neotipljivih lastnosti izdelka³⁰ se lahko oceni z vidika kupca in z vidika podjetja.

Z vidika kupca mora kanal zadovoljevati kupčeve potrebe po informaciji, komunikaciji, transakciji, distribuciji in storitvah:

²⁸ Tudi v "The Economistu" je poudarjena pomembnost dejstva, da je internet pripeljal novo konkurenco, na že vzpostavljene trge.

²⁹ "Mom & pop« shops.

³⁰ *Karakteristike izdelka imajo močan vpliv na izbiro prodajnega in distribucijskega kanala. Tradicionalno so izdelki sestavljeni iz jedra, ki zadovoljuje osnovne potrebe kupcev. Primer: posameznikova osnovna potreba je, da pride od točke X do točke Y. Glede na kanale pa je koncept osnovne potrebe razširjen tudi na mehkejša področja (podoba blagovne znamke). Izbira kanala ima ponavadi velik vpliv na neotipljive lastnosti izdelka. (S.A Brown, 2000:131)*

Upravljanje odnosov s kupci dobiva v času interneta vse pomembnejšo vlogo. Tega se čedalje bolj zavedajo tudi internetni uporabniki, saj pričakujejo nižje cene, krajše prodajne cikle, personalizirane informacije, hitre servisne storitve, dodano vrednost pri vsaki fazi transakcije, želijo pa imeti tudi hitrejšo in učinkovitejšo podporo za rutinske interakcije. Zlato pravilo pri upravljanju odnosov s kupci na internetu (eCRM) je, da mora biti nakupovalna izkušnja online boljša od konvencionalne. Za ohranitev pozitivnega odnosa s strankami mora poslovanje podjetja ustrezati pričakovanjem strank in jih tudi zadovoljevati.

(Skr, 2001)

Internet je kanal, ki lahko hitro in učinkovito prenaša veliko število informacij, ki so dosegljive 24 ur na dan³¹, 7 dni na teden, celo leto, preko interneta lahko kupci hitreje in udobneje³² komunicirajo s podjetjem, internet omogoča enostavno (in varno) izvajanje transakcij, internet je nov kanal distribucije – vse kar se da preoblikovati v digitalna sporočila, podjetje lahko distribuira hitro, za nižjo ceno, hkrati pa internet omogoča izvajanje takih storitev, ki ustrezajo posamezniku.

Z vidika podjetja se kanal ocenjuje glede na možnost pokrivanja trga, možnost nadzora, oblike konfliktov, ki jih lahko sproži, glede na dobičkonosnost in glede na podporo.

Internet ima neomejene možnosti pokrivanja trga. Pri analizi pokrivanja trga mora biti podjetje pozorno edino na možno prekrivanje baz kupcev – že obstoječih kupcev, ki so samo zamenjali kanal preko katerega komunicirajo s podjetjem in tistih, ki so dejansko postali novi kupci, zaradi vpeljave novega kanala. Vprašanja nadzora in konflikta interesov se pojavita, kadar se ciljna skupina obstoječih posrednikov prekrije s ciljno skupino novega kanala. »Načeloma velja, da podjetje potrebuje kanal, ki bo dobičkonosen. Običajno je, da 20-40% končne cene izdelka predstavljajo stroški prodaje in distribucije.« (S.A. Brown, 2000:140) in »prva prednost izvajanja strategije upravljanja odnosov s kupci preko interneta je »znižanje stroškov« (S.A. Brown,

³¹ Ob predpostavki, da imamo potrebno tehnologijo in osnovne pogoje za dostop do interneta.

³² Komunikacija s podjetjem se lahko izvaja npr. od doma.

2000:xiv) Podpora (trženjske aktivnosti, programi izobraževanja, povezave s predstavitvenimi posnetki, stanjem zalog, distribucije, itd.), ki jo ponuja kanal bi morala zajeti področje financ, področje za podporo stankam (customer service), področje naročil in dostave ter področje informacij in trženja. »Prednost (dobre podpore), je v vplivu, ki ga ima ponudnik na predstavitev izdelka kupcu, hkrati pa podpora pomaga tudi približati kanal ponudniku« (S.A. Brown, 2000:140-141).

V glavnem pa je pri izbiri kanala je najpomembnejše, da: »izpolnjuje pričakovanja prioritetnega segmenta kupcev« (S.A. Brown, 2000: 141).

»...internet postaja čudežno zdravilo, ..., ...res je, da ima pomemben potencial za povečanje prihodkov, zniževanje stroškov in za ohranjanje kupcev s ponujanjem odlične podpore strankam.«

(A.Pritchard in P. Cantor v S. A. Brown, 2000: 160)

Vendar obstaja nekaj izzivov, ki jih je treba preseči, da podjetje resnično lahko izvaja strategijo upravljanja odnosov s kupci preko interneta:

- **konsistentnost** – razviti integriran kanal interakcije
- **ravnotežje** – med klasičnimi kanali in elektronskimi kanali
- **tehnologija** – prevzeti pravo tehnologijo, ob pravem času
- **upravljanje s spremembami** – razumeti, da je to velika sprememba
- **pričakovanja kupcev** – zajeti pričakovanja kupcev
- **načela podpore strankam** – paziti da ne gradimo gradu v oblakih

(A. Pritchard in P. Cantor v S. A. Brown, 2000: 161)

Pri vprašanju konsistentnosti je predvsem pomembno, da so vsi kanali interakcije s kupci usklajeni med seboj. Na to opozarja tudi Waddington:

»Prepogosto se podjetja osredotočajo le na vsebino in izgled internetne strani ter na občutke, ki jih stran poraja, pri tem pa ne pomislijo na integracijo z

obstoječimi sistemi stikov s kupci. Rezultat je, da so spletne strani le malenkost več od korporativnih plakatov.«

(Waddington v Beishon, 2000: 99)

To pomeni, da mora komunikacija s kupci preko katerega koli kanala temeljiti na isti bazi podatkov. Če kupec večinoma komunicira s podjetjem preko interneta, mora imeti možnost, da naslednjič uporabi telefon in mu pri tem ni potrebno ponavljati kdo je in kaj želi. Torej, v podjetju mora biti kanali integrirani na ta način, da v vsakem trenutku, vsak kanal omogoča uporabo zbranih podatkov o kupcih, saj se s tem vzpostavi popolna slika kupca (360° customer view), ki izbiro kanala interakcije prepušča kupcem. S tem pa je povezan tudi naslednji izziv podjetja. Kanali interakcije morajo biti med seboj v ravnotežju, to pomeni, da se zaradi vpeljave interneta, ne sme zanemarjati pomembnosti klasičnih kanalov komunikacije; temveč jih je treba poskušati med seboj povezovati, saj je pri tem pomembna dodana vrednost za kupce, ki se s tako kombinacijo doseže, ne pa samo zniževanje stroškov podjetja.

Pri vpeljavi tehnologije, ki bo omogočala interakcijo s kupci preko interneta, je treba prvenstveno paziti, da so kupci resnično pripravljeni uporabljati novo tehnologijo in da bo le-ta izpolnjevala njihova pričakovanja³³. Nesmiselno bi bilo zanemarjati dejstvo, da je vpeljava take tehnologije ogromna sprememba, tako za podjetje, kot za kupce in da bi zato podjetja kupcem dajala obljube, ki jih ne bi mogla izpolniti.

³³ O kupčevih pričakovanjih govori tudi Colman: »Pomemben del upravljanja odnosov s kupci je upravljanje njihovih pričakovanj. Ta aspekt je verjetno najbolj zanemarjen. Del problema so kupci sami – ko mislijo, da bodo lahko dobili nekaj v zameno za nič (ali vsaj za manj od ponujenega). Težava pa je, da kupci prepogosto ne dobijo ničesar v zameno za nekaj (ali vsaj manj, kot so pričakovali) (Colman, 2003: 3).

1.5 Ne bodimo naivni

Sprijaznimo se. Kupcec ima prednost. Točno ve, koliko denarja porabi, kje ga porabi, kaj mora kupiti v prihodnosti in kakšna so njegova pričakovanja v zvezi z nakupom...

(R. Richmond, 2000)

Zato pri strategiji upravljanja odnosov s kupci podjetje nikoli ne sme pozabiti, da razmerje med podjetjem in kupcem ni enakovreden odnos, čeprev v njem obe strani pridobita. Podjetje mora kupcu dokazati, da je pripravljeno zadovoljiti njegove potrebe in ščititi njegove interese, ne le vleči denarja iz njegovih rok. Pri tem se morajo podjetja zavedati, da je pri upravljanju odnosov s kupci treba biti selektiven; če bo podjetje poskušalo ustreči vsem v enaki meri na enak način, ne bo ustreglo nikomur.

Najpomembneje pa je, da podjetje razume, da je strategija upravljanja odnosov s kupci dek kontinuuma, ne revolucija, ki bi odpravila sedanje pomankljivosti in težave; uspešna bo le, če bo integrirana v obstoječe uspešne procese.

2 Upravljanje odnosov s kupci preko interneta pri leasing storitvah

– analiza primera

2.1 Podjetje debis AC Leasing d.o.o.

Debis AC Leasing d.o.o. je skupno podjetje firm Autocommerce d.d. in debis – Finanzdienstleistungen GmbH iz Stuttgarta. Podjetje, v katerem je zaposlenih 38 ljudi, se ukvarja s financiranjem vozil.

Podjetje Autocommerce d.d., katerega paradna disciplina je zastopanje in prodaja najuglednejših avtomobilskih blagovnih znamk že od leta 1952, je želelo biti še naprej vodilno na tem področju. Leta 1995 so začeli ponujati tudi storitve leasinga, kot orodja za pospeševanje prodaje. Zaradi povečanja obsega dela pa so leta 1996 ustanovili posebno družbo AC-Leasing d.o.o., ki se je ukvarjala izključno z leasing posli. Zaradi vse večjega povpraševanja in konkurence na trgu, pa je družba Autocommerce d.d. za podporo prodaji vozil potrebovala močno povezavo s podjetjem, ki bi se ukvarjalo z leasingom. S tem razlogom se je leta 1998 pričelo povezovanje Autocommerca in nemškega podjetja debis Financial Services.

V začetku leta 1999 je nemški debis AG, ki obsega vso storitveno dejavnost Daimler-Chrysler AG, prevzel večinski delež AC-Leasing-a, do takrat 100% hčerinskega podjetja Autocommerca. Istočasno je družba spremenila ime v debis AC Leasing d.o.o. in prevzela funkcijo finančne podpore prodaje vseh avtomobilskih znamk, ki jih v Sloveniji zastopajo družbe v okviru poslovnega sistema Autocommerce (Mercedes-Benz, Honda, Fiat, Alfa, Lancia), kasneje pa so vključili tudi financiranje vozil znamke Chrysler in Jeep ter Mitsubishi.

Danes je po podatkih leasing združenja Slovenije³⁴ podjetje debis AC Leasing d.o.o. glede na število sklenjenih pogodb³⁵ in glede na višino naložb, postavljen na prvo mesto med leasing podjetji, ki se ukvarjajo izključno s financiranjem prodaje oz. nakupa vozil,

³⁴ Statistični podatki, ki jih leasing združenje mesečno pošilja leasing podjetjem.

³⁵ V letu 2002 je bilo sklenjenih 4231 novih pogodb, aktivnih pa je na koncu istega leta bilo 8684.

in na drugo mesto med vsemi leasing podjetji v Sloveniji (prvo mesto je pripadlo HypoLeasing-u predvsem na račun financiranja nepremičnin).

2.2 Leasing

V literaturi najdemo različne definicije leasinga, povzetek različnih opredelitev pa bi bil, da je leasing oblika financiranja opredmetenih osnovnih sredstev, po izboru leasingojemalca, ki jih leasingodajalec, v zameno za finančno nadomestilo in na podlagi leasing pogodbe, daje v uporabo leasingojemalcu, ki tako postane ekonomski lastnik teh sredstev za dobo financiranja, leasingodajalec pa nad njimi obdrži pravno lastništvo (Turk, 2001).

Beseda "leasing" je v slovenskem jeziku tujka, ki izhaja iz anglosaškega jezikovnega področja. Prevodi besede "leasing" v slovenski jezik so različni in nedosledni, največkrat pa se beseda prevaja v "zakup" ali "najem". Slovar slovenskega knjižnjega jezika³⁶ pojem "zakup" opredeljuje kot "*dejanje, s katerim stvar ali pravica, ki prinaša koristi, za plačilo preide v začasno uporabo koga*" pojem "najem" pa kot glagolnik od glagola najeti, ki pomeni "*napraviti, da kaj za plačilo preide v začasno uporabo koga*". Če upoštevamo zgornjo opredelitev leasinga, to ni ne zakup, ne najem, čeprav lahko vsebuje elemente obojega (Turk, 2001).

Zaradi neustreznih prevodov besede "leasing" v slovenščino ter zaradi udomačenosti in nedvoumnosti pojma v slovenskem poslovnem okolju, ga bom v nadaljevanju v njegovi osnovni obliki uporabljala tudi sama.

³⁶ Elektronska verzija.

2.2.1 Oris razvoja leasinga

Leasing je obstajal že v času prvih civilizacij, saj so o njem pisali že sumerski duhovniki, ki so kmetom v leasing dajali zemljo, poljedelsko orodje, živino in sužnje. Kasneje, v času Babilona, pa so se z leasingom zemlje, orodja in živine ukvarjali že prvi specializirani zasebni leasingodajci. Tudi antične civilizacije, Rimljani, Egipčani, Feničani in Grki, so že poznale prednosti leasinga zemlje, orodja, živine ter ladij, rudnikov srebra, ščitov, nekateri pa so celo že razmejevali finančni in operativni leasing.

Leasinga ladjevja za invazijo na Anglijo, se je poslužil tudi Viljem Osvajalec, na leasing vzeto orožje pa so uporabili tudi v Križarski vojni. Kasneje se je pojavil tudi prvi komercialni leasing ladjevja in ladjedelnic namenjenih trgovini. V Srednjem veku pa se je zaradi zemljiškega prava in omejevanja dedovanja lastnine razvil tudi leasing nepremičnin: zemljišč in poslopij. V začetku 18. stoletja se je v ZDA razcvetel leasing konjev, kočij, in vagonov, že v 19. stoletju pa je bilo registrirano prvo podjetje, ki se je ukvarjalo z leasingom, v 20. stoletju se je v leasing dajalo že veliko vrst specializiranih vrst opreme, strojev za izdelovanje obutve, telefonsko opremo in tudi že avtomobilov, saj so trgovci ugotovili, da je leasing primerno orodje za povečevanje prodaje (Turk, 2001).

Z ustanavljanjem neodvisnih leasinških podjetij, finančnih posrednikov, posojevalcev denarja, posrednikom med dobavitelji opreme in končnimi kupci, pa se je po Drugi svetovni vojni začel sodoben razvoj leasinga. Zaradi različnih oblik leasinga, ki so se razvile, davčnih olajšav in računovodskih prednosti je bilo leasing vedno bolj in bolj prilagoditi različnim potrebam in željam leasingojemalcev. V Sloveniji oz. bivši Jugoslaviji se je leasinga prva poslužila tovarna Peko iz Tržiča. Leasing kot ugodna oblika financiranja, pa se je v Sloveniji razcvetel v 80. in 90. letih, predvsem zaradi okoliščin; razvoja zasebnega podjetništva, zapletenih pravnih postopkov pridobivanja osnovnih sredstev, omejevanja zadolževanja v tujini. Specializirana leasing podjetja so nastala po osamosvojitvi Slovenije, poleg leasinga pa so ponujala tudi druge oblike financiranja, kredite, kredite s pridržkom lastninske pravice, itd. Danes imamo v Sloveniji tudi Združenje leasing podjetij Slovenije, ki je že član Leaseurope, Evropske federacije združenj leasinških podjetij (Turk, 2001).

2.2.2 Vrste leasinga

Leasing je razredni pojem večim pojavnim oblikam, vrstam leasinga. Za razdelitev vrst leasinga je možno uporabiti več meril, od udeležencev, geografskega prostora, uporabnikov leasinga, vrste opreme, časovnega intervala trajanja leasinga, obsega, itd. vendar je od vseh razdelitev ključna razdelitev leasinga na dve temeljni vrsti: finančni leasing in operativni leasing.

Pri **finančnem leasingu** gre predvsem za financiranje uporabe predmeta pogodbe za daljši del njegove življenske dobe.

Leasingojemalec ima pravico do uporabe predmeta, leasingojemalec pa obdrži lastninsko pravico nad njim. Le-ta pa lahko ob koncu pogodbenega obdobja, s plačilom zadnjega obroka leasinga, preide na leasingojemalca, kar je v praksi podjetja tudi najbolj pogosto³⁷.

Pri tej obliki financiranja mora leasingojemalec plačati vsa ustrezna zavarovanja. Stroški vzdrževanja so prav tako na strani leasingojemalca, ki mora predmet leasinga vzdrževati v skladu z navodili proizvajalca. Na leasingojemalca so prenesene tudi vse pravice, ki izhajajo iz naslova garancij, jamčevanja in drugih obveznosti proizvajalca predmeta leasinga, ki jih je dobil z nakupom predmeta.

Pri **operativnem leasingu** se za razliko od finančnega, predmet leasinga ne amortizira v celoti, kar pomeni, da vsota vseh obročnih odplačil leasinga ne zadošča za pokritje stroškov nakupa predmeta leasinga s strani leasingodajalca. Čas trajanja leasinga je bistveno krajši od ekonomske dobe predmeta leasinga. Prav tako pa ta oblika leasinga ne predvideva prenosa lastništva ob koncu leasinga. Leasingojemalec tako predmet leasinga po preteku pogodbe enostavno vrne ali pa pogodbo podaljša.

Poleg osnovne delitve vrst leasinga na finančnega in operativnega, je pomembna tudi delitev glede na čas trajanja; kratkoročni leasing, ki praviloma traja do tri leta, srednjeročni traja od tri do pet let, in dolgoročni, ki traja do sedem let.

³⁷ Interni statistični viri podjetja debis AC Leasing d.o.o.

Zaradi nenehnega spreminjanja davčnih, pravnih in drugih razmer v gospodarstvu, pa obstaja verjetnost, da se bodo spreminjale tudi pojavne oblike leasinga (Turk, 2001).

2.2.3 Leasing vozil

Na trgu financiranja vozil med vsemi ponudniki tovrstnih storitev vlada izjemna konkurenca, saj so poleg domačih in tujih bank na slovenskem prostoru prisotne skoraj vse pomembne finančne institucije na področju financiranja vozil v Evropi³⁸. Ponudba storitev je pestra, kar je posledica uspešne združitve domačega in tujega znanja ter domačega in tujega kapitala. V Sloveniji od leta 1993 deluje Združenje leasing podjetij Slovenije, v katerega je danes vključenih več kot 30 podjetij, 8 največjih izmed njih pa ima več kot 80% tržni delež na tem področju. Zaradi ugodnejših obrestnih mer (neposredni dostop leasingodajalca do tujih finančnih trgov), zaradi pogodb, nominiranih v tuje valute (rast tečaja je praviloma nižja od inflacije), zaradi porasta števila ponudnikov leasinga in zaradi višje stopnje informiranosti potrošnikov o prednostih tovrstnega financiranja, je v zadnjih letih delež v leasing danih vozil porasel, po podatkih Združenja leasing podjetij, naj bi bil ta delež že skoraj 50 odstotni (Turk, 2001).

2.3 Kratek opis poteka financiranja

Pri vsakem poslovnem odnosu veljajo določeni postopki. Postopek pridobitve leasinga se začne, ko potencialni leasingojemalec v leasing podjetje dostavi predračun vozila, ki si ga izbere sam, pri pooblaščenem prodajalcu vozil. Že pooblaščen prodajalec, ali pa prodajni asistenti naredijo izračun financiranja in ponudbo. Ker gre pri leasingu za finančne transakcije, mora leasingodajalec, enako kot je praksa pri pridobivanju bančnih kreditov, preveriti boniteto leasingojemalca. Za preverjanje bonitete mora leasingojemalec, glede na to, ali bo nastopal kot fizična oseba, pravna oseba ali samostojni podjetnik, priskrbeti

³⁸ debis AC Leasing – skupina DaimlerChrysler Services, Porsche kredit & leasing – skupina Porsche, Summit leasing – Summitomo Corporation. Poleg njih pa tudi vsi večji leasingodajalci iz bližnjih držav Evrope: Hypo leasing, Raiffeisen leasing, CA-SKB leasing, Sparkassen leasing.

določene dokumente; predvsem tiste, ki izkazujejo identiteto in finančne kazalnike subjekta.

Na podlagi predračuna in potrebnih dokumentov, prodajni asistent v posebnem računalniškem programu izdela ponudbo. Vsa dokumentacija je nato pregledana s strani kreditnega oddelka, ki po določenih internih, pravnih, računovodskih in zavarovalniških pravilih, preverja boniteto leasingojemalca in riziko, ki ga bo za leasingodajalca prinesela sklenjena pogodba, nato pa določi instrumente zavarovanja terjatev (upravno izplačilna prepoved, poroki, menice, akcepti, višja začetna lastna udeležba, itd).

Po odobritvi financiranja se za stranko pripravi pogodba. V pogodbi so izkazani vsi finančni parametri financiranja, od zneska pologa, trajanja pogodbe, števila obrokov, zneska obrokov, celotne vrednosti pogodbe, efektivne obrestne mere, itd. Sestavni del pogodbe pa je tudi odplačilni načrt, kjer so sistematično prikazani vsi datumi zapadlosti terjatev, znesek obroka, transparentno pa je prikazan tudi znesek z določenim obrokom odplačane glavnice in del odplačanih obresti. Pogodbo sestavljajo tudi splošni pogoji financiranja (ki opisujejo celoten postopek financiranja, pravice in dolžnosti tako leasingojemalca, kot leasingodajalca, in druge pomembne določbe).

Če se leasingojemalec z določili pogodbe strinja, pogodbo oba subjekta v dveh izvodih podpišeta. Ko je pogodba podpisana, za leasingodajalca ne obstaja več nevarnost, da bi se leasingojemalec glede predmeta leasinga premislil, zato od pooblaščenega prodajalca vozil prejeto fakture plača v določenem roku plačila. V celotnem trajanju financiranja je dolžnost leasingojemalca, da v skladu s pogodbenimi določili plačuje terjatve, da vsako leto podaljša registracijo, kasko in obvezno zavarovanje vozila, ter, da ravna s predmetom leasinga po načelu dobrega lastnika. Po poravnani zadnji terjatvi, leasingodajalec leasingojemalcu pošlje posebno izjavo o poplačilu (finančnega) leasinga ter pooblastilo leasingodajalca, da se na upravni enoti iz prometnega dovoljenja lahko izbriše opomba, da je vozilo last leasingodajalca, in da lahko leasingojemalec vozilo registrira na svoje ime. Pri operativnem leasingu, za razliko od finančnega, po zadnji plačani terjatvi, leasingojemalec vozilo enostavno vrne leasingodajalcu.

Med trajanjem pogodbe kreditni oddelek v posebnem leasing programu neprestano spremlja plačila zapadlih obveznosti. V primeru, da se leasingojemalec ne drži pogodbenih določil, ima leasingodajalec na vrsto več sredstev za izterjavo plačil. Pri

manjših zneskih in krajših zamudah se leasingojemalvcu pošlje opomin, pri višjih neplačanih zapadlih obveznostih, pa ima leasingodajalec pravico, da pogodbo razdre, leasingojemalec pa je v takem primeru primoran vozilo, ki je predmet pogodbe leasingodajalcu vrniti.

2.4 Analiza podjetja v luči upravljanja odnosov s kupci

Teorija, ki je predstavljena v prvem delu diplomske naloge pravi, da je za uspešno izvajanje upravljanja odnosov s kupci v podjetju treba razviti strategijo, ki bo uspešno združevala ljudi, postopke in tehnologijo v podjetju, da bi znali in zmogli ugoditi željam kupcev, predvsem tistih, ki podjetju prinašajo največje dobičke.

Pri analizi podjetja debis AC Leasing bom začela z opisom različnih načinov zbiranja informacij o kupcih, z njihovo segmentacijo in profiliranjem. Razdelila jih bom tudi po njihovi potencialni dobičkonosnosti.

Nato se bom osredotočila na izvajanje upravljanja s kupci preko interneta in pokazala, da internet predstavlja fleksibilen in integriran komunikacijski kanal, ki prinaša prednosti tako za podjetje, kot za kupce. Internet podjetju omogoča zbiranje informacij o kupcih, nadzor nad informacijami, zniževanje stroškov interakcije s kupci in podporo ostalim aktivnostim v podjetju. Ker sistem prepoznava in razlikuje različne uporabnike, poslovanje preko interneta hkrati omogoča izvajanje ciljnih programov odnosov s kupci, ciljnih trženjskih programov, ponudbo ciljnih storitev in prodajnih akcij, torej vseh pomembnih aktivnosti, ki ustvarjajo dodano vrednost, ki je bistvena za vzdrževanje dolgoročnih, dobičkonosnih odnosov s kupci.

Kupci z vpeljavo novega kanala poleg personalizacije informacij pridobijo tudi neomejen časovni dostop do informacij, možnost cenejše komunikacije, udobnost transakcij, distribucije storitev in vrsto drugih storitev.

V zadnjem delu pa bom pokazala, da je celoten sistem procesov, ljudi in tehnologije integriran v celoto, ki ustvarja poslovno okolje številnih prednosti, ki so osnova za razvoj dolgoročnih razmerij s kupci.

2.4.1 Zbiranje informacij, segmentacija in profiliranje kupcev

Kakor je predstavljeno že v uvodu ima podjetje debis AC Leasing kot skupno podjetje družbe Autocommerce d.d. in debis Financial Services AG, funkcijo finančne podpore prodaje vseh avtomobilskih znamk, ki jih v Sloveniji zastopajo družbe v okviru poslovnega sistema Autocommerce (Mercedes-Benz, Honda, Fiat, Alfa, Lancia, Mitsubishi ter Chrysler in Jeep). To ga postavlja v specifično situacijo na trgu. Vozila, ki jih podjetje financira večinoma spadajo v višji cenovni razred, nekatera med luksuzna vozila. Izjema so nekatera vozila znamke Fiat. Lastniška struktura in funkcija podjetja tako že narekuje izbor ciljnih trgov.

Podjetje se ukvarja izključno s financiranjem vozil, torej je osredotočeno na en tržni segment³⁹, kar že samo po sebi prinese boljše poznavanje potreb segmenta in prihrank zaradi specializacije (Kotler, 1998). Čeprav je podjetje ozko usmerjeno (financiranje samo šestih znamk vozil), je segmentov kupcev več, njihovi profili pa zelo različni.

Kupci podjetja debis AC Leasing so razdeljeni v 4 glavne segmente:

- 1) pooblaščen prodajalci vozil,
- 2) individualni kupci luksuznih vozil,
- 3) individualni kupci tovornih vozil in avtobusov,
- 4) kupci ostalih vozil srednjega in nižjega cenovnega razreda.

2.4.1.1 Pooblaščen prodajalci vozil v okviru skupine Autocommerce

Pooblaščen prodajalci vozil so najpomembnejši segment kupcev v podjetju, ker so hkrati tudi posredniki za pridobivanje (novih) kupcev in ohranjanje obstoječih. Njihova potencialna dobičkonosnost je visoka, saj podjetje debis AC Leasing financira večino njihovih testnih vozil in vozil, ki jih morajo imeti na zalogi. Pomembnost dobrih dolgoročnih odnosov z njimi je še pomembnejša, ker so poslovni partnerji podjetja, posredniki za pridobivanje individualnih strank, pri čemer je pomembno dejstvo, da debis AC Leasing lahko financira samo vozila znamk, ki jih v Sloveniji zastopajo družbe

³⁹ Večina leasing podjetij v Sloveniji se ukvarja tudi z leasingom nepremičnin, plovil, strojev, opreme, itd.

(pooblašteni prodajalci) v okviru poslovnega sistema Autocommerce, kar pa ne velja za pooblašene prodajalce; pooblašeni prodajalci lahko praviloma strankam svetujejo tudi financiranje pri drugih leasing hišah.

Njihovi profili so različni, kar podjetje tudi upošteva pri strategiji upravljanja odnosov z njimi. Vsi pooblašeni prodajalci imajo pri uporabi aplikacij programa upravljanju odnosov s kupci preko interneta⁴⁰ status avtoriziranih partnerjev in tako dostop do vseh funkcij, ki jih program omogoča.

Poleg tega je podjetje zaposluje po enega svetovalca za leasing, ki je posebej zadolžen za odnose s vsemi pooblaščenimi prodajalci posameznih znamk vozil. Svetovalci, katerih naloga je, da tedensko obiskujejo vse prodajalce, so pomemben komunikacijski kanal v podjetju. Od prodajalcev prek neposrednega stika zbirajo informacije, o poslovanju, tako o njihovem poslovanju, kot tudi informacije o vseh drugih individualnih kupcih. Skupaj s pooblaščenimi prodajalci rešujejo težave in hkrati na podlagi informacij z obeh strani oblikujejo ideje za kreiranje ciljnih prodajnih in trženjskih akcij, ki bi zadovoljevale potrebe in zahteve individualnih kupcev, s tem pa poviševale dobiček tako njim, kot tudi debis AC Leasingu.

2.4.1.2 Individualni kupci luksuznih vozil

So drugi profitabilni segment kupcev. Narava finančnih storitev je specifična, saj vir dobička podjetju predstavljajo manipulativni stroški⁴¹, ki se praviloma⁴² izračunavajo kot določen odstotek⁴³ od vrednosti vozila, in dobiček od obresti⁴⁴. Za vozila, ki imajo visoko vrednost, bodo višji tudi zaračunani stroški odobritve financiranja, s tem pa večji dobiček

⁴⁰ Več o tem v nadaljevanju.

⁴¹ To so stroški odobritve financiranja.

⁴² Izjema so različne prodajne akcije, pri katerih so ti stroški fiksni, ali pa jih podjetje sploh ne zaračunava.

⁴³ Katerega zgornja meja je sicer zakonsko omejena.

⁴⁴ Na tem mestu bi omenila EOM, efektivno obrestno mero, ki mora biti izkazana na vseh ponudbah (finančnega) leasinga. Dogajalo se je, da so podjetja, ki ponujajo finančne storitve, potrošnike zavajala z nizkimi obrestnimi merami, medtem ko so zviševala druge stroške financiranja (npr. manipulativne) in so bile tako njihove storitve v resnici dražje, kakor npr. pri konkurenčem podjetju, ki je postavilo sicer višjo obrestno mero. V izračun EOM pa so zajeti vsi stroški za kupca, ki vplivajo na ceno financiranja, tako, da je EOM dejansko element za primerljivost ugodnosti ponudbe.

podjetja. Njihove profile imajo podrobno razdelane pooblašчени prodajalci teh vozil, ki s posebnim programom⁴⁵, analizirajo njihove značilnosti in potek komunikacije z njimi.

2.4.1.3 Individualni kupci tovornih vozil in avtobusov

Individualni kupci tovornih vozil in avtobusov so tudi uvrščeni med profitabilne kupce in sicer iz istega razloga kot kupci luksuznih vozil. Kupci so večinoma avtoprevozniki in podjetja, ki se ukvarjajo z avtobusnimi prevozi. Potencialna dobičkonosnost je v tem, da ti kupci za opravljanje svojih dejavnosti praviloma potrebujejo velike vozne parke dragih vozil. Ti kupci ravno zaradi vrednosti in obsega naložb v taka vozila odločajo za financiranje, kar jasno kaže tudi podatek, da je podjetje debis AC Leasing v letu 2000 financiralo kar 80% tovornih vozil in avtobusov znamke Mercedes Benz izmed vseh novo prodanih v tem letu⁴⁶.

Profil kupcev takih vozil je drugačen, kupci potrebujejo drugačen način komuniciranja, saj gre v njihovem primeru za nakup investicijskega blaga, kar je podjetje upoštevalo tudi pri vzdrževanju odnosov z njimi. Za te kupce bi bilo poslovanje preko interneta neuspešno, saj so jim ljubši neposredni stiki s svetovalci. Gre predvsem za to, da je vsak primer nakupa tovornega vozila nekaj posebnega, ne gre za standardne vrednosti, osnovni modeli vozila praviloma potrebujejo vrsto predelav in nadgradenj, kar seveda vpliva na njihovo vrednost in na izračun ponudbe za financiranje. Takim kupcem udobnost nakupa ni najpomembnejša, pomembno je, da so ponudbe dejansko prirojene njihovim potrebam, zato je podjetje debis AC Leasing poleg osnovnih storitev, ki jih ponuja vsem, dodatno razvilo storitve, ki jih kupci tovornih vozil in avtobusov cenijo. Taka storitev je npr. nižji obroki v začetku investicije⁴⁷, prilagojenost financiranja sezonskim prilivom, kar pomeni, da jim obrokov financiranja ni treba plačevati mesečno, kakor je običajna praksa, temveč, na primer, trikrat letno, ko imajo njihova podjetja najvišje prilive. Druga

⁴⁵ Kupci ABC (ABC Kunden), s katerim se kupce segmentira znotraj enega segmenta.

⁴⁶ Interni statistični podatki podjetja debis AC Leasing d.o.o.

⁴⁷ Pogodba se sicer sklene, vendar je začetek plačevanja preložen, ker prilivi od investicije v vozilo začnejo prihajati šele po opravljenem delu.

izmed ugodnosti, ki jih ta segment kupcev potrebuje, je možnost financiranja celotne investicijske vrednosti, vključno z davkom na dodano vrednost⁴⁸.

Poleg ugodnih rešitev pri financiranju, je pri temu segmentu kupcev zelo pomembno tudi sodelovanje s prodajalci tovornih vozil in avtobusov, saj jim skupno znanje in izkušnje narekujejo način uspešne komunikacije z njimi. Gre predvsem za to, da ta en segment kupcev, sestavljajo ljudje z izrazito drugačnimi karakteristikami⁴⁹.

2.4.1.4 Kupci ostalih vozil srednjega in nižjega cenovnega razreda

Četrty segment kupcev predstavljajo kupci manjših in cenejših vozil. Ti kupci predstavljajo še vedno pomemben segment, vendar manj dobičkonosen, saj financiranje cenejših vozil podjetju ne prinaša velikega dobička. Poleg tega segment sestavljajo kupci najrazličnejših profilov, katerih skupna lastnost je le, da se odločajo za nakupe takih vozil. Kar je pri tem segmentu pomembno za podjetje, je razpršeno tveganje v primeru neplačevanja obrokov po pogodbi⁵⁰. Podjetje za ta segment zato pripravlja različne prodajne akcije, zaradi katerih se število pogodb poveča, vendar je pri njih osnovni princip poslovanja ekonomija obsega, zato so akcije enake za vse kupce. Pri poslovanju na internetu imajo dostop do vseh informacij o podjetju, do kalkulatorja, kjer si lahko izdelujejo različne izračune financiranja, vendar pod standardnimi pogoji, do novic in pogosto zastavljenih vprašanj, nimajo pa dostopa do strani za izdelavo pogodb, statističnih poročil, itd.

⁴⁸ Podjetja, katerih glavna dejavnost je prevoznništvo, morajo sicer ob nakupu vozila plačati davek na dodano vrednost, vendar jim ga država kasneje vrne.

⁴⁹ Komunikacija z npr. majhnim samostojnim podjetnikom - avtoprevoznikom, mora biti izrazito drugačna kot pa komunikacija z direktorjem investicij in/ali logistike velikega podjetja, ki se ukvarja npr. z avtobusnimi prevozi.

⁵⁰ Pri pogodbah za cenejša vozila, je v primerjavi s pogodbo za financiranje npr. avtobusa, izrazito manjše tveganje izgube v primeru da kupec postane plačilno nesposoben.

2.4.2 Integracija komunikacijskih kanalov

Podjetje pri komuniciranju s poslovnimi partnerji in s kupci uporablja vse klasične kanale komuniciranja. Zaposleni v debis AC Leasingu, se morajo pri komunikaciji preko klasičnih komunikacijskih kanalov (telefon, telefaks, pošta) držati korporativnih načel komuniciranja podjetja DaimlerChrysler Services, ki nekajkrat letno tudi organizira izobraževanja in treninge komunikacije, v podjetju pa so na voljo tudi interni materiali, ki opisujejo in razlagajo različne komunikacijske tehnike⁵¹, ki naj se jih uporablja v posameznih primerih, da bi bila komunikacija s potrošniki čim bolj učinkovita in uspešna.

Osnovni komunikacijski kanali med zaposlenimi, s poslovnimi partnerji in s kupci so telefon, ki aktivno vključuje pošiljatelja in prejemnika sporočila in tako omogoča takojšnje povratne informacije, telefaks, ki omogoča takojšen prenos pismenih sporočil (predračunov, kompenzacij in dokumentov, ki jih morajo kupci predložiti za odobritev financiranja), pošta je pomembna za pošiljanje pismenih sporočil in originalnih dokumentov.

Kot je bilo omenjeno že v pri segmentaciji in profiliranju kupcev, so pomembni tudi neposredni stiki, posebej pri tistih segmentih kupcev, ki so za podjetje dragoceni. Zato podjetje poleg vsakodnevnih poslovnih stikov svetovalcev s kupci, enkrat letno organizira t.i. Debisijado, celodnevni piknik, kamor so povabljeni vsi najpomembnejši kupci podjetja, na katerem se odvijajo košarkaški turnir in druge družabne igre v neformalnih okoliščinah.

Učinkovito komuniciranje preko klasičnih komunikacijskih kanalov je v del strategije upravljanja odnosov s kupci, saj eden izmed najpomembnejših segmentov profitabilnih kupcev, individualni kupci tovornih vozil in avtobusov preferirajo tovrstno komunikacijo.

Za uspešno izvedbo strategije upravljanja odnosov s kupci, je pomembno, da so komunikacijski kanali v podjetju, točke stika s kupci, med seboj integrirani, saj je to osnova za oblikovanje baze informacij, znanja o vedenju in željah kupcev. Tehnologija,

⁵¹ Npr. kako se odzvati na pripombe, kako pomiriti kupce, kako odgovoriti na pisne pritožbe, itd.

ki omogoča integracijo vseh vhodnih informacij, pa bistveno pripomore tudi k zniževanju stroškov v podjetju.

V podjetju sta pomembni dve liniji povezovanja podatkov: v leasinskem programu, ki je osnoven za poslovanje celotnega podjetja obstaja aplikacija "evidenca", do katere imajo, v vsakem trenutku, dostop vsi zaposleni. V evidenco se vpisuje vse pomembne informacije v zvezi s kupcem (z njegovo pogodbo, vsebino vseh pogovorov, dogovorov, izkušenj in posebnosti), ne glede na to, ali so bile pridobljene na osnovi neposrednega stika, telefonskega pogovora, klasičnega pisma ali elektronske pošte.

Druga pomembna linija integracije je povezava med leasinskim programom in internetom. Ta linija olajšuje proces dela tako kupcem, kot podjetju. Gre za to, da nov projekt "Small Gun" omogoča prenos podatkov z interneta v leasinski program, ki omogoča spremljanje pogodbe ves čas njenega poteka in izvedbo vseh manipulacij v zvezi z njo, in obratno⁵².

2.4.3 Internet

Podjetje debis AC Leasing d.o.o. ima že od začetka samostojen oddelek za informacijsko tehnologijo⁵³. V oddelku so na samem začetku, iz kupljenega osnovnega programskega paketa, začeli preoblikovati in razvijati programsko opremo – leasinski program, ki je danes osnova poslovanja - omogoča in olajšuje vse procese v podjetju. Program vsebuje orodja za vnos podatkov o kupcih, za izračun financiranja, za izpise pogodb, za knjiženje in spremljanje plačil, za izdelavo statističnih poročil, torej za zbiranje, hranjenje, obdelavo in prenos informacij.

Naslednji veliki skupni projekt, ki predstavlja potrebno tehnološko osnovo za izvajanje strategije upravljanja odnosov s kupci preko interneta in izboljšuje usmerjenost k kupcem, ki ga razvija centrala DaimlerChrysler Services AG v Berlinu, debisovega IT – oddelka in oddelka e-Business podjetja DaimlerChrysler Bank (last DaimlerChrysler

⁵²Podrobnejšo razlago glej v nadaljevanu.

⁵³ V nadaljevanju IT.

Services AG) iz Stuttgarta je bilo razviti programsko opremo, ki bo omogočala uspešno internetno poslovanje, integrirano v obstoječe procese dela. Projekt se imenuje »Small Gun«.

Small Gun so spletne strani, ki omogočajo interakcijo s kupci, integracijo trženjskih, prodajnih in storitvenih procesov v podjetju. Small Gun je razdeljen na več nivojev, zastavljen je tako, da največje prednosti nedvomno prinaša najpomembnejšemu segmentu kupcev – mreži pooblaščenih prodajalcev vozil, ki imajo dostop do vseh funkcij, ki jih omogoča. Poleg vseh osnovnih podatkov o podjetju in podrobnih opisov storitev in vsega v zvezi s financiranjem, lahko uporabniki naredijo izračun financiranja, ponudbo za financiranje in tudi pogodbo o financiranju, nato pa pogodbo in vse, kar se dogaja v zvezi z njo, spremljajo v celotnem trajanju financiranja, imajo poimenske podatke o izteku pogodb⁵⁴ in druge pomembne statistične podatke, del programa pa je namenjen tudi plačilom, novicam, opisom in posebnostim prodajnih akcij, pogosto zastavljenim vprašanjem in stikom s predstavniki podjetja. Tako Small Gun dejansko omogoča izvedbo vsega v zvezi s financiranjem vozila na enem mestu.

Naslednji nivo je prirejen za individualne kupce s svojimi gesli, katerim je omogočena večina operacij, tretji nivo pa je nivo anonimnih uporabnikov z nekoliko bolj omejenim dostopom, vendar še vedno dostopom do vseh pomembnih informacij.

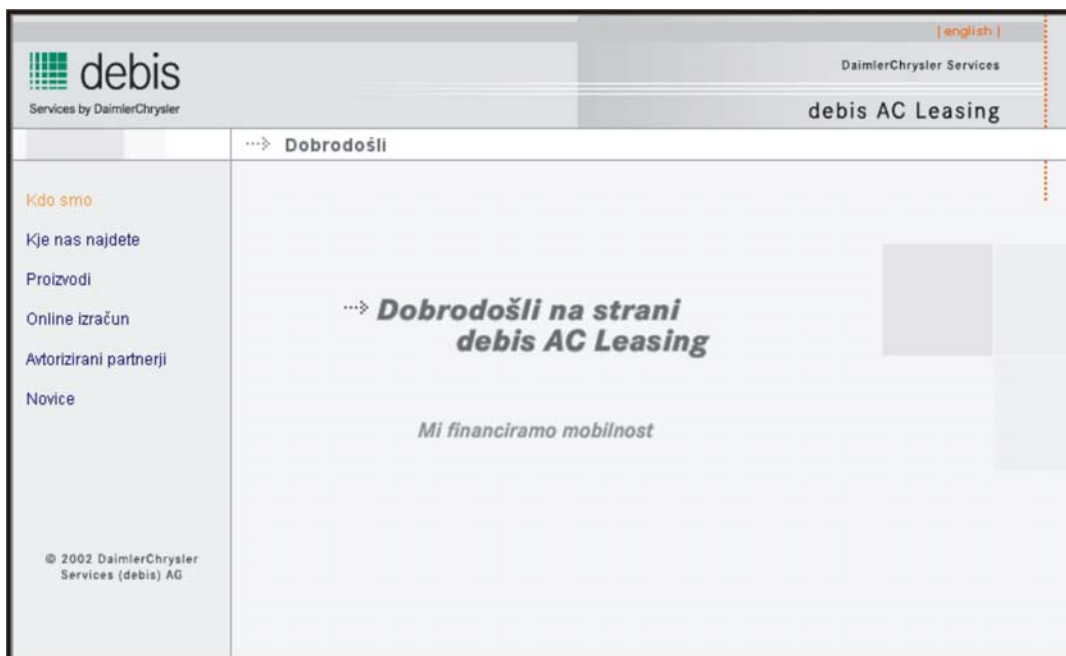
V nadaljevanju se bom osredotočila na Small Gun namenjen pooblaščenim prodajalcem, saj so le-ti tisti dragoceni segment kupcev v podjetju, na katerega se je treba osredotočiti in poskrbeti za učinkovito zadovoljevanje njihovih potreb in tako vzpostaviti osnovo, na kateri se razvijajo dolgoročni odnosi.

2.4.4 Small Gun

Na osnovnih spletnih straneh (slika 2.4.1.1), ki so dostopne vsem, se nahajajo osnovne informacije. S čim se podjetje ukvarja, kje se nahaja, kdo so zaposleni, navedene so pomembne telefonske številke, naslov elektronske pošte, itd. V podnmeniju »proizvodi« so opisane osnovne značilnosti operativnega in finančnega leasinga, finančnega posojila in drugih storitev. Opisane so tudi prednosti, ki jih določena oblika financiranja prinaša

⁵⁴ Kar je pomemben podatek, saj imajo poimenski seznam tistih, ki bodo verjetno kupili novo vozilo.

kupcem, ki nastopajo kot fizične osebe in kupcem, ki v pogodbenem odnosu nastopajo kot pravne osebe ali samostojni podjetniki⁵⁵. Iz osnovnega menija imajo vsi obiskovalci spletnih strani dostop tudi do odgovorov na pogosto zastavljena vprašanja⁵⁶. FAQ pokrivajo celoten postopek financiranja in tako odgovarjajo na vprašanja od tega, kaj je finančni leasing, katere dokumente morajo kupci predložiti za odobritev financiranja, kakšne so obresti, koliko se preplača vozilo, kdo je lastnik vozila, kako in kje se vozilo registrira in zavaruje, kako se rešujejo škodni primeri, do vprašanj v zvezi s plačili, fakturami, tečajnimi razlikami, opomini, računovodskimi postopki, na koncu pa so navedeni tudi odgovori na vprašanja glede zaključka pogodbe.



Vir: www.debis-acleas.si/sinew

Slika 2.4.4.1 Osnovne spletne strani

Iz osnovnega menija se dostopa tudi na strani za avtorizirane partnerje⁵⁷.

Vsak avtoriziran partner prejme svoje uporabniško ime in geslo za uporabo spletnih strani (slika 2.4.4.2).

⁵⁵ Na primer pri operativnem leasingu, leasingojemalec - pravna oseba znesek plačanih najemnin knjiži v celoti kot strošek, itd.

⁵⁶ V nadaljevanju FAQ.

⁵⁷ Zaradi zaupnosti podatkov sem pri vstopu na avtorizirane strani vzela svoje testno uporabniško ime in geslo, na nekaterih slikah pa sem prekrila tiste podatke, ki kakorkoli lahko razkrivali identiteto kupcev.



Vir: www.debis-acleas.si/sinew

Slika 2.4.4.2 Prijava na spletnih straneh

Z uporabnikovega vidika je vnos uporabniškega imena in gesla prednost, saj se s tem onemogoči zlorabo podatkov. Druga pomembna prednost vnosa uporabniškega imena je **personalizacija spletnih strani**. Določen uporabnik ima spletne strani prikrojene svojim potrebam, dostop ima do vseh tistih informacij, ki jih potrebuje in ki so zanj pomembne, shranjeno ima tudi vse svoje preteklo delo. V praksi to pomeni, da pooblaščen prodajalec vozil znamke »Mercedes-Benz« na spletnih straneh, najde vse in samo informacije o financiranju Mercedesovih vozil in akcijah v zvezi z njimi. Dostop ima tudi do vseh izračunov financiranja, ki jih je opravil v preteklosti, vseh njegovih pogodb, vseh pogodb individualnih kupcev, pri katerih je posredoval, do plačil in statističnih podatkov. V primeru, da želi narediti izračun za katerokoli drugo znamko vozila, pa ima še vedno možnost, da to naredi na splošnih neavtoriziranih straneh.

Podjetje pa s podeljevanjem uporabniških imen pridobi možnost **identifikacije in diferenciacije uporabnikov**, pregled nad bazo uporabnikov, saj ima v administrativnem delu (slika 2.4.4.3) za vsakega vsakega uporabnika shranjene njegove osebne podatke (demografske in socioekonomske značilnosti, informacije o preteklem nakupnem vedenju, itd.), na osnovi katerih so tudi nadalje segmentirani v različne podsegmente kupcev s podobnimi karakteristikami (poudarjen del slike 2.4.4.3).

Users list

User name: sefic

User ID	Username	Description	Last logon	Telephone
322	Seficj	Sefic Jana	30.3.2003 17:31:10	+386 1 5883 839

Stran 1 od 1

ID: 322 User's FSS ID: []

Username: Seficj

Description: Sefic Jana

Password: []

Last logon: 30.3.2003 17:31:10

Supplier: DEBIS AC LEASING D.O.O

Consultant: []

Assistant: []

Contact person: Jana Sefic

Contact's title: []

Telephone: +386 1 5883 839

Faks: +386 1 5883 210

Place of documents: Ljubljana

Tax ID: []

Bank account: []

Is assistant: Consultant Consultant's FSS ID: []

E-mail: jana.sefic@debis-acleas.si

EMSO: []

Date of birth: []

Private address: []

Private ZIP and city: []

Groups belonged to: CUSTOMERS S-TEAM

Is active:

Is salesperson:

Calculator intro:

Vir: www.debis-acleas.si/sinew

Slika 2.4.4.3 Administracija – osnovni podatki kupcev

Na podlagi karakteristik podsegmentov kupcev podjetje izvaja ciljne storitve, saj ima vsak uporabnik možnost izbirati med tistimi, ki so zanj najrelevantnejše, ciljne prodajne akcije, saj se uporabniku na kalkulatorju pokaže spisek tistih akcij (glej sliko 2.4.4.6), ki so zanj zanimive, ciljne programe odnosov s kupci, saj ima v primeru kakršnihkoli težav in vprašanj, na spletnih straneh navedene osebe, ki se ukvarjajo z reševanjem le-teh.

Ker ima uporabniško geslo tako vrednost, tako za kupce, kot za podjetje je seveda pomembno, da internetne strani vsebujejo tudi rešitve v primeru, da uporabnik svoje geslo pozabi, ali da ga iz kakršnih koli razlogov želi spremeniti. V primeru pozabljenega gesla, uporabnik klikne na povezavo (glej sliko 2.4.4.2), odpre se okence, kamor vpiše svoje uporabniško ime in ga pošlje, sistem pa mu v trenutku pošlje novo geslo na

uporabnikovo elektronsko pošto. Za zamenjavo gesla pa v okence najprej vnese staro, nato pa novo, ki ga mora tudi potrditi.

Takoj ko uporabnik vnese svoje podatke, mu sistem prikaže število ponudb, ki so v poteku odobravanja in vse, ki so že odobrene (slika 2.4.4.2 spodaj). Na ta način je poslovanje hitrejše, saj pooblaščenim prodajalcem ni treba čakati na prostega asistenta, ki bi mu posredoval informacije, katere ponudbe so dane v odobritev in katere so že odobrene, poleg tega pa je manj dela s papirji, saj jim ni več treba pošiljati vseh ponudb in dokumentov preko faksa in pošte.

Naslednji koraki na spletnih straneh si sledijo, kot poteka običajen postopek pri financiranju⁵⁸.

Spletni kalkulator je najobsežnejši del spletnih strani, saj omogoča izračun financiranja po željah in zahtevah kupcev.

---> Kalkulator - znamka

Ko označite znamko vozila, za katero želite izdelati ponudbo, lahko izbirate med različnimi modeli. Osnova za izračun ponudbe je maloprodajna cena vozila in višina pologa ter čas trajanja financiranja, ki ju izberete oz. določite sami.

Če vam oz. vaši stranki izračun ne ustreza, ponovite postopek z drugimi vrednostmi.

Izberite znamko vozila!

MERCEDES BENZ
HONDA
FIAT
ALFA ROMEO
LANCIA

◀ Nazaj Obrazložitev

---> Kalkulator - proizvod, model

Vsaka od navedenih oblik financiranja ima svoje posebnosti, o katerih lahko več preberete v splošnem delu. Prav tako boste odgovore na nekatera najpogostejša zastavljena vprašanja našli med osnovnimi informacijami.

Ko izberete obliko financiranja in model, določite še tip vozila, za katerega želite izdelati ponudbo. Izboru načina financiranja so prilagojena tudi vnosna polja.

V primeru, da smo za izbrani tip vozila pripravili posebno ponudbo - akcijo, lahko izbirate med navadnim ali akcijskim financiranjem.

Izberite obliko financiranja in model vozila!

A - Razred
C - Razred
E - Razred
S - Razred
V - Razred
ML - Razred

Finančni leasing
 Finančni leasing plus
 Operativni leasing / poslovni najem
 Posojilo za nakup vozila

◀ Nazaj Naprej ▶

Vir: www.debis-acleas.si/sinew

Slika 2.4.4.4 Kalkulator na spletnih straneh – izbira vozila in storitve

⁵⁸ Glej poglavje o postopku financiranja.

Spletni kalkulator se začne z izbiro znamke vozila, modela vozila in oblike financiranja (slika 2.4.4.4). Kupec izbor lahko ponavlja in po želji izbira druge znamke vozil in drugo obliko financiranja.

Kadar kupec izbere »posojilo za nakup vozila«, se mu ponudi dodatna možnost izračuna najvišjega možnega zneska posojila, ki je odvisen od višine plače in dobe financiranja, ki vpliva na višino obroka (slika 2.4.4.5). Vse pogodbe o posojilu za vozilo so namreč zakonsko omejene, saj zakon predpisuje najnižji znesek, ki mora kupcu ostati od osebnega dohodka, če od celotnega osebnega dohodka odštejemo znesek obroka posojila.

Kalkulator - izračun posojila

Z uporabo hitrega kalkulatorja boste enostavno izračunali najvišji možni znesek posojila, ki ga lahko pridobite za nakup vozila. Višina zneska posojila je odvisna od višine posameznikovih mesečnih prejemkov ter višine njihovega prostega dela. V spodnjem opisu smo navedli, kaj upoštevati pri vnosu podatkov.

Še opozorilo: Če boste izračunani znesek posojila prenesli oz. uporabili pri izdelavi izračuna za izbrano vozilo, uporabljajte v obeh primerih isto valuto.

Neto plača oz. pokojnina:

Odtegljaji:

Doba vračanja v mesecih:

Izračun

Prosti del mes. prejemkov:

Najvišji možni znesek posojila:

Neto plača (povprečje zadnjih treh neto plač)

- neto plača za redno delo
- dodatek za invalidnost
- dodatek iz pogojev dela za stalnost (dodatek za delovno dobo)

Pokojnina (povprečje zadnjih treh pokojnin)

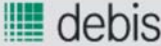
- šifra 01 - pokojnina
- šifra 03 - invalidnina
- šifra 06 - republiška priznavalnina
- šifra 09 - nadomestilo iz invalidskega zavarovanja
- šifra 13 - dodatek k tuji pokojnini

Odtegljaji

- upravno izplačilna prepoved
- sodna prepoved
- kreditna obremenitev

Vir: www.debis-acleas.si/sinew

Slika 2.4.4.5 Kalkulator na spletnih straneh – izračun višine posojila



Services by DaimlerChrysler

DaimlerChrysler Services

debis AC Leasing

...> **Kalkulator - vnos podatkov**

Domov

Kalkulator

Pregled statusa

Poročila

Predčasen odkup

Finančni leasing plus

Model vozila: MERCEDES BENZ A - Razred

Tip vozila: 140

Akcija: **V JESEN Z RAZREDOM A** ▶ prodajne akcije

Cena vozila z DDV-jem: 20000 EUR

Trajanje v mesecih: 24 48. člen ZDDV

Polog: v %: DDV v znesku: [] neto:

Obrok: 0

Zadnji obrok: []

Dodatna subvencija: v %: [] v znesku: []

Stroški odobritve: v %: [] v znesku: []

Vrsta vozila: Novo Rabljeno Testno

Status osebe: Fizična oseba Sam. podjetnik Pravna oseba

...> **Kalkulator - izračun**

Finančni leasing	
Vozilo:	MERCEDES BENZ A - Razred 140
Maloprodajna cena predmeta leasinga:	20.000,00
Čisti znesek financiranja:	16.800,00
Skupna vrednost pogodbe:	21.989,09
Trajanje v mesecih:	24
Polog:	3.000,00
Znesek DDV:	364,85
Višina posameznega obroka (24x):	776,01
Stroški odobritve:	200,00
Stroški zavarovanja posla:	0,00
Efektivna obrestna mera:	13,02 %
Skupni znesek plačil ob sklenitvi pogodbe:	3.564,85

Opozorilo: vsi zneski na izračunu so izraženi v EUR!

◀ Nazaj
⏪ Začetek
Dokumenti ▶
Ponudba ▶
Pogodba ▶

Vir: www.debis-acleas.si/sinew

Slika 2.4.4.6 Kalkulator na spletnih straneh – izračun financiranja

Ko kupec izbere znamko vozila in obliko financiranja, se mu odpre obrazec za izračun financiranja. Vanj se vnese vse bistvene elemente (slika 2.4.4.6 zgoraj), ki vplivajo na ponudbo. Kupec lahko v polja vnaša različne kombinacije vrednosti vozila, dobe financiranja, pologa, itd. ter izračun ponavlja, dokler ne pride do kombinacije, ki mu ustreza. Na tem mestu so prikazane vse prodajne akcije, ki so za izbrano kombinacijo vozila in oblike financiranja v teku. Prodajnih akcije pri finančnih storitvah so vezane

predvsem na nižanje manipulativnih stroškov in nižanje obrestne mere, nekatere akcije pa na spremenjeno dinamiko odplačevanja⁵⁹. Na tem mestu bi rada omenila dejstvo, da so akcije na področju financiranja vozil nekakšen substitut denarnim popustom pri nakupu vozil, zato pri večini prodajnih akcij, podjetje debis AC Leasing tesno sodeluje s podjetji, ki so pooblaščen za prodajo vozil, da se stroški in dobički⁶⁰, ki jih prinašajo prodajne akcije uravnovesijo med obema podjetjema.

V obrazcu se izbere vrsto vozila (novo, testno, rabljeno), kar je pomembno zaradi različnega obračunavanja davka na dodano vrednost in pri raznih statističnih analizah ter vrsto osebe (fizična, samostojni podjetnik, pravna oseba), kar je pomembno zaradi dokumnetov, ki jih mora predložiti za odobritev financiranja.

Na izračunu financiranja se pokažejo vsi bistveni parametri finančnih storitev (slika 2.4.4.6 spodaj). Če ponudba kupcu ustreza, se le-ta s klikom na polje »ponudba« izpiše, v nasprotnem primeru pa postopek enostavno ponovi.

Naslednji korak je vnos podatkov kupca in vozila, ki so potrebni za izdelavo pogodbe (slika 2.4.4.7). Na tem mestu postane pomembna **integracija procesov v podjetju**, saj je Small Gun povezan z osnovnim leasinskim programom v podjetju, tako, da sistem deluje kot enota. Sistem pogodbo s klikom na polje »pošlji« avtomatično prenese v leasinski program, ki podpira poslovanje. Pogodba, ki je narejena preko interneta je na ta način prenesena v program, kjer so shranjeni vsi osatali podatki in v kateri se izvajajo vse potrebne operacije v zvezi s potekom pogodbe (knjiženje, izpis položnic, spremljanje plačil, reprogrami, itd.).

⁵⁹ Taka akcija je bila skupna akcija podjetij debis AC Leasing in Avto Triglav, ki je ponujala nakup vozila po sistemu »pol-pol«, kjer so kupci plačali polovico vrednosti vozila ob nakupu, polovico pa šele čez eno leto, brez obresti (stroške obresti so krili v obeh podjetjih).

⁶⁰ Prodajalec vozil ima višji dobiček, ker je vozilo prodal brez popusta, leasingodajalec pa ima manj dobička, ker se financiranje sklene pod akcijskimi pogoji;

...> **Kalkulator - pogodba, podatki o stranki**

Potrebni podatki osebo s statusom FIZIČNA OSEBA

Priimek:	<input type="text" value="test"/>	Ime:	<input type="text" value="test2"/>
Matična številka (EMŠO):	<input type="text" value="0101975500111"/>	Davčna št.:	<input type="text" value="75335795"/>
Ulica in št.:	<input type="text" value="testna 3"/>	Dav. zavezanec:	<input type="checkbox"/>
Poštna številka:	<input type="text" value="1000"/>	Kraj:	<input type="text" value="Ljubljana"/>
Začasno bivališče:	<input type="text" value="test 4"/>		
Datum rojstva:	<input type="text" value="01.01.1975"/>	Kraj rojstva:	<input type="text" value="test 5"/>
Telefon:	<input type="text" value="555 555"/>	Fax:	<input type="text" value="444 444"/>
E-mail:	<input type="text" value="test@siol.net"/>	Http:	<input type="text"/>
Delodajalec:	<input type="text" value="test d.o.o."/>		
Opombe:	<input type="text" value="test, test, test"/>		
Višina neto osebnega dohodka:	<input type="text" value="200000,00"/>	Obremenitve OD:	<input type="text" value="0"/>
Zaposlen(a) od:	<input type="text" value="01012000"/>	do:	<input type="text"/>
Ostali mesečni prihodki:	<input type="text" value="30000,00"/>		
Stalna zaposlitev:	<input checked="" type="checkbox"/>	Študent:	<input type="checkbox"/>
Osebni dohodek izplačan v gotovini:	<input type="checkbox"/>		
Polja, označena z * je potrebno izpolniti.			
<input type="button" value="Nazaj"/>		<input type="button" value="Začetek"/>	

...> **Kalkulator - pogodba, podatki o vozilu**

Prosimo, vnesite podatke o vozilu !

Št. šasije:	<input type="text" value="xyz12315154863654354"/>
Št. motorja:	<input type="text" value="53423123"/>
Leto proizvodnje:	<input type="text" value="2003"/>
Barva:	<input type="text" value="g7"/>
Moč motorja (kW):	<input type="text" value="60"/>
Prostornina (ccm):	<input type="text" value="1397"/>
Nosilnost (kg):	<input type="text" value="300"/>

Pogodbo lahko shranite tudi brez natančnih podatkov o vozilu, za dokončno sklenitev pogodbe pa so potrebni vsi podatki.

<input type="button" value="Nazaj"/>	<input type="button" value="Začetek"/>	<input type="button" value="Shrani"/>	<input type="button" value="Natisni / pošlji"/>
--------------------------------------	--	---------------------------------------	---

Vir: www.debis-acleas.si/sinew

Slika 2.4.4.7 Vnos podatkov za pogodbo

Naslednji pomemben sklop funkcij, ki jih omogoča Small Gun je pregled statusa pogodb (slika 2.4.4.8). Uporabnik ima pregled nad vsemi svojimi pogodbami, in vsemi, pri katerih je posredoval. S klikom na polje »v postopku« se odpre seznam vseh pogodb, ki so še v postopku odobravanja in vseh tistih, ki so odobrene in pripravljene na podpis in aktiviranje. Omogočeno pa je tudi spremljanje (plačila, ostanek dolga, itd.) vseh že aktivnih pogodb.

debis
Services by DaimlerChrysler

---> Status/Pregled

Domov
Kalkulator
Pregled statusa
Poročila
Predčasen odkup

Gotovo želite svojim strankam ponuditi takojšen odgovor o odobritvi financiranja in vas zanima, kdaj bo pogodba z vsemi spremljajočimi dokumenti pripravljena in aktivirana.

Sprotne informacije o spremembi statusa poslanih ponudb oz. pogodb lahko spremljate na tem mestu. Opozarjali vas bomo tudi o morebitnih dodatnih zahtevah v zvezi s posameznimi posli.

Seveda pa je to le eden od načinov, kako ponuditi aktualne podatke. Naši sodelavci vam bodo še naprej z veseljem tudi osebno odgovorili na vaša vprašanja in vam pomagali.

Št. pogodb v postopku: 4
Št. odobrenih pogodb: 0
Št. novoaktiviranih pogodb: 3

◀ Nazaj V postopku ▶

---> Status/Pregled - seznam

Št. pogodbe	Stranka	Status	Vozilo	Finančni produkt	Prejeto	Zadnja sprememba
225		☺	MERCEDES BENZ A - Razred 140	Finančni leasing	26.11.2002 14:35:44	26.11.2002 14:35:43
113	hdgchs,dafas	★	MERCEDES BENZ A - Razred 140	Finančni leasing	4.10.2002 15:01:34	7.10.2002 14:45:13
112		★	MERCEDES BENZ A - Razred 140	Operativni leasing / poslovni najem	4.10.2002 14:49:04	6.10.2002 9:01:34
111	0000,0000	★	MERCEDES BENZ A - Razred 140	Operativni leasing / poslovni najem	4.10.2002 14:45:13	6.10.2002 10:07:34

◀ ▶ Stran 1 od 1 ▶ ▶

Vir: www.debis-acleas.si/sinew

Slika 2.4.4.8 Pregled statusa pogodb

Naslednja, zelo pomembna opcija, ki jo ponujajo debisove spletne strani, so poročila. Podatki, katere pogodbe potečejo in kdaj (slika 2.4.4.9), predstavljajo pomembno znanje o kupcih, ki je osnova za izvajanje ciljnih prodajnih in tržnih akcij. Debis AC Leasing in pooblaščen prodajalec točno vesta, da se stranki XY, dne 01.10.2004, izteče operativni leasing v trjanju enega leta za vozilo MB C180. Na osnovi tega podatka lahko podjetji stranki ob pravem času posredujeta točno tiste informacije, ki jih potrebuje⁶¹.

⁶¹ Ponudbe za novo vozilo (npr. katalog po pošti), hkrati z opisom akcij, ki so v teku za dolečeno vozilo in obliko financiranja.

...> Poročila

Za vas smo pripravili preglede sklenjenih pogodb, ki vam bodo olajšali in poenostavili poslovanje ter ohranjanje stikov z vašimi strankami. Na osnovi podatkov o iztekajočih se pogodbah jim boste lahko ob pravem času ponudili nove modele vozil in jih povprašali o njihovih željah.

Podatki o sklenjenih pogodbah vam bodo v pomoč pri ocenah in pregledu lastnega poslovanja, informacije o naših skupnih strankah pa bodo zbrane na enem mestu.

V obeh pregledih lahko izberete tudi posamezne pogodbe, si ogledate njihove podrobnosti in jih tudi izpišete.

Št. pogodb, ki se iztečejo v 3 mesecih: **117**
 Št. pogodb, ki se iztečejo v 6 mesecih: **203**
 Št. vseh sklenjenih pogodb: **4.887**

Določite obdobje, za katero želite izbrani pregled:

Od: do:

Dobavitelj:

Poročila - iztekajoče se pogodbe, seznam

Št. pogodbe	Dat. aktiviranja	Dat. zaključka	Stranka	Vozilo	Št. šasijske	Reg. št.	Finančni produkt	Cena vozila v EUR (MPC)	% pologa MPC
	24.5.2002	24.9.2002		FINANCIRANJE DDV				15.747,70	
	22.5.2002	25.9.2002		FINANCIRANJE DDV				9.275,71	
	22.5.2002	14.6.2002		FIAT Punto 1.2 3vrata ZALOGA ZA				7.434,96	
	20.5.2002	20.8.2002		FINANCIRANJE DDV				77.037,98	
	31.5.2002	11.10.2002		FINANCIRANJE DDV				5.493,60	
	16.5.2002	16.9.2002		FINANCIRANJE DDV				39.961,22	
	13.5.2002	13.8.2002		FINANCIRANJE DDV VEZANO NA POGODBO				6.783,68	

Vir: www.debis-acleas.si/sinew

Slika 2.4.4.9 Baza iztekajočih se pogodb

Naslednja prednost, ki jo prinaša Small Gun je izračun predčasnega odkupa vozila (slika 2.4.4.10). Kupec se namreč lahko že pred iztekom pogodbe odloči menjavo vozila po sistemu »stara za novo«. Izračun predčasnega odkupa⁶² vozila kupcu pove, koliko je po pogodbi o financiranju na dan izračuna še dolžan, v primeru, da poplača ves dolg v celoti.

⁶² Pri predčasnem poplačilu pogodbe se delno diskontirajo obresti.

...> **Predčasni zaključek pogodb**

Menjava »Staro za novo« je dodatna možnost, ki jo lahko ponudite svojim strankam. Tako se bodo za nakup ali najem novega vozila lahko stranke odločile še pred iztekom obstoječe pogodbe o financiranju. Na osnovi izračuna sedanje vrednosti pogodbe in ob oceni tržne vrednosti rabljenega vozila jim lahko pripravite novo ponudbo za financiranje ter v primeru, da so obveznosti manjše od vrednosti starega vozila, razliko upoštevate kot del pologa za novo vozilo.

Če želi stranka pogodbo o financiranju zaključiti predčasno, o nakupu novega vozila pa še ne razmišlja, lahko prav tako preverite, kolikšne so njene preostale obveznosti. V tem primeru vnesete le številko pogodbe in strankino davčno številko, ostali polji pa pustite prazni.

Št. pogodbe o financiranju:

Davčna številka stranke:

Nova pogodba o financiranju:

Izračun ▶

...> **Predčasni zaključek pogodb - izračun**

Ponudba za predčasni zaključek pogodbe številka	na dan	
Skupni dolg še neplačanih terjatev:	544,93 SIT	
<hr/>		
+ nezapadle terjatve	877.893,56 SIT	(3.717,84 EUR)
- diskontne obresti	41.884,74 SIT	(177,38 EUR)
+ stroški predčasnega zaključka pog.	5.903,25 SIT	
<hr/>		
Skupaj	842.457,00 SIT	

Preračunano po tečaju za EUR na dan

V kolikor se boste odločili za predčasno poplačilo pogodbe pri plačilu navedite sklic Številka našega TTR je 30000-0003829014 Volksbank-Ljudska banka d.d. Ljubljana ali 29000-0002017748 Banka Austria Creditanstalt d.d., Ljubljana.

◀ Nazaj ▶ Začetek Kalkulator ▶ Natisni ▶

Vir: www.debis-acleas.si/sinew

Slika 2.4.4.10 Izračun predčasnega poplačila pogodbe

Zadnja, a prav tako pomembna lastnost spletnih strani je, da so na voljo tudi v angleškem jeziku. Nekatera podjetja, ki so veliki kupci podjetja debis AC Leasing, imajo namreč tuja vodstva. Tako si lahko vsi, ki ne razumejo slovenskega jezika preberejo vse o financiranju, vsem tistim, ki morajo prevajati v angleški jezik, pa ni potrebno brskati po slovarjih.

3 Kritična ocena vpeljave upravljanja odnosov s kupci v podjetju debis AC Leasing

Upravljanje odnosov s kupci je sestavljeno iz štirih pomembnih komponent: organizacijske, tehnološke, procesualne in človeške, ki morajo biti med seboj prepletene in usklajene, da sploh obstaja možnost učinkovite vpeljave upravljanja odnosov s kupci in doseganje rezultatov, ki jih le-ta obljublja.

Prvi in najpomembnejši pogoj, ki mora biti izpolnjen za začetek uvajanja strategije upravljanja odnosov s kupci je, da je podjetje sploh pripravljeno na spremembe. Upravljanje odnosov s kupci je velika sprememba, ki, kot rečeno, vključuje vse nivoje procesov, ljudi in tehnologije. Za izvedbo tako velikih sprememb, je v prvi vrsti potrebno, da za tem z vsemi svojimi pooblastili, znanjem in močjo stoji vodstvo podjetja. Podjetje debis AC leasing je del koncerna DaimlerChrysler Services. Ideja vpeljave upravljanja odnosov s kupci v poslovanje, je nastala v vodstvu koncerna, v Berlinu, kjer za izpolnjevanje poslanstva in strategij koncerna nudijo v naprej pripravljene smernice, vrednote in norme, za izpeljavo na lokalni ravni pa strokovno pomoč⁶³ in vsa potrebna sredstva.

Druga pomembna komponenta upravljanja odnosov s kupci je tehnologija. Podjetje debis AC Leasing ima svojo ekipo programerjev, ki je v prejšnjih letih že izpopolnila leasinski program, ki predstavlja osnovno podporo poslovanju, v preteklem letu pa je s pomočjo tujih strokovnjakov razvila še Small Gun, spletne strani, ki omogočajo izvedbo upravljanja odnosov s kupci preko interneta. Oba programa sta razvita izključno za potrebe podjetja in ker so ju razvili isti ljudje, na enakih osnovah, ju je zelo lahko integrirati. Kar je najpomembnejše, pa so ljudje s potrebnimi znanji, za razvoj dodatnih aplikacij ali spremembo obstoječih, če se to pokaže za potrebno, vedno pri roki. Podjetje ima na tem področju zato veliko prednost, saj niso potrebne investicije v naprej

⁶³ Kot sem omenila že v drugem poglavju je projekt »Small Gun« nastal v sodelovanju DaimlerChrysler Services, oddelka e-Business Europe in IT oddelka debis AC Leasinga.

pripravljene programske pakete za izvajanje upravljanja odnosov s kupci, ki jih ponujajo nekatera podjetja⁶⁴.

Upravljanja odnosov s kupci bi moralo biti vpeljano v vse procese dela v podjetju. Nekateri procesi so za golo izvedbo sicer pomembnejši, npr. vodenje, prodaja, trženje, pomoč kupcem (ang. customer service), vendar so zaradi sprememb v načinu izvajanja le-teh, spremembe potrebne tudi v ostalih procesih dela v podjetju.

V podjetju debis AC Leasing se vprašanja v zvezi s procesi dela različnih oddelkov rešujejo na t.i. Quality Circle, sestankih vodij vseh oddelkov. Na teh sestankih rešujejo že nastale težave, prav tako iščejo ideje za izboljšave dela in testirajo vplive dodanih aplikacij na ostale procese (npr. kako bo v bližnji prihodnosti dodana aplikacija "moja plačila" na inernetu vplivala na knjiženje plačil, itd).

Četrta komponenta so ljudje. Vodstvo mora z vključevanjem ljudi v procese odločanja, s pravimi tehnikami pooblašanja, usposabljanja, motiviranja in nagrajevanja, ljudi voditi k boljšemu in učinkovitejšemu delu, takemu, ki bo uspešno izpopolnjevalo poslanstvo in strategijo podjetja.

V podjetju debis AC Leasing, je tako kot verjetno v drugih podjetjih, to največja težava. Gre za to, da imajo zaposleni včasih občutek, da vodstvo podjetja postavlja zniževanje stroškov, sisteme in pravila, naloge, ki so tudi vodstvu sicer postavljene od višjega vodstva, pred potrebe zaposlenih. Gre tudi za to, da so medčloveške interakcije, na katere vodstvo nima vpliva, že v svoji osnovi zapletene, interesi in prioritete različne, človek ne more uspešno sodelovati z vsemi, v vsakem trenutku. Položaj je v resnici zapleten. Stroške je pač treba znižati, pravila upoštevati. Zaposleni pa s(m)o, roko na srce, vedno z nečim nezadovoljni.

Ljudje, tako vodstvo, kot zaposleni, so torej tisti, ki morajo spremeniti način razmišljanja, da bodo zamisli, pa čeprav kontradiktorne, delovale kot celota, v željeni smeri.

Izzivov ne manjka.

⁶⁴ Npr. Siebel, SAP, Oracle, Peoplesoft, itd.

Sklep

People buy based on emotion and justify with fact. You may resist this statement. You may want to shout, "No! No! No! I am a rational, cognitive human being! I make calm, considered, well thought-out decisions! I do not buy for emotional reasons!" But the truth (truth that will help your business grow) is:

PEOPLE RATIONALIZE BUYING DECISIONS BASED ON FACTS, BUT THEY MAKE BUYING DECISIONS BASED ON FEELINGS.

Excuse me for shouting, but it's that important.

(Eisenberg, 2001)

V diplomski nalogi sem predstavila teorijo upravljanja odnosov s kupci in na primeru pokazala njeno praktično uporabo preko interneta.

Teorija pravi, da se upravljanje odnosov s kupci izvaja na ravni celotne organizacije, zato, da spozna svoje kupce in njihove potrebe, da se jim na podlagi tega vedenja lahko ponudi storitve po meri, ki bodo kot take v očeh kupcev več vredne, zato se bodo vračali in s podjetjem vzpostavili dolgoročni odnos, ki bo kupcem prinašal zadovoljstvo, podjetjem pa višje dobičke.

Sama menim, da je upravljanje odnosov s kupci možno in priporočljivo, dokler se »upravlja« interne procese v podjetju - načine zbiranja podatkov, segmentiranje kupcev, oblikovanje komunikacijskih kanalov, cen in načina distribucije, procese dela, ponudbo storitev, tehnologijo, itd., v smeri približevanja kupcem in se jim na ta način poskušati čim bolj ustreči.

Mislím pa, da se dejanskih odnosov s kupci ne more »upravljàti«, saj s(m)o kupci le ljudje, ki sicer imamo zmožnost racionalnega vedenja, vendar prav toliko, kot podlegamo iracionalnim impulzom.

Literatura

Dyche, Jill (2002): *The CRM Handbook: a business guide to customer relationship management*. Addison Wesley, Boston [etc.].

Brown, Stanley A. (ur) (2000): *Customer Relationship Management: a strategic imperative in the world of e-Business*. John Wiley & Sons Canada [etc.].

Kalakota, Ravi in Robinson, Marcia (2000): *e-Business 2.0: roadmap for success*. Addison Wesley, Boston [etc.].

Postma, Paul (1998): *The new marketing era: Marketing to the imagination in a technology-driven world*. McGraw-Hill, New York.

Jančič, Zlatko (1999): *Celostni marketing*. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

Kotler, Philip (1998): *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Slovenska knjiga, Ljubljana.

Turk, Samo (2001): *Leasing kot oblika financiranja s poudarkom na leasingu vozil: specialistično delo*. [S. Turk], Ljubljana.

Globokar, Aleksandra (2000): *Kibervila: avatar vs. homo sapiens: diplomska naloga*. [A. Globokar], Ljubljana.

Purgar, Mateja (2003): *Vpliv mehkih dejavnikov na uspešnost uvajanja CRM-ja v organizaciji: diplomsko delo*. [M. Purgar], Ljubljana.

Bruce, Cathie (2003): »CRM – about a complete relationship, not just data«. *Insurance Broker's monthly and insurance adviser*, Vol. 53, issue 3, str. 14-16.

Crafton, W. Thomas (2002): »Do you really know your customers?«. *Strategic Finance*, Vol. 84, issue 4, str. 55-57.

Stimpson, Jeff (2003): »CRM is hot!«. *The practical accountant*, Vol. 36, issue 1, str.38-41.

Colman, Robert (2003): »Back to reality«. *CMA Management*, Vol. 77, issue 3, str.3.

Berry, Doug (2003): »CRM for the small to medium enterprise – king-seized CRM on a bite-sized budget«. *Customer Inter@ction Solutions*, Vol. 21, issue 11, str. 56-59.

Barragry, David (2003): »Customer relationship management: Get it with a programme«. *Marketing Week*, Maj 2003, str. 37.

Beishon, Marc (2000): »Serving the cyber customer«. *Director*, Vol. 54, issue 2, str. 97-101.

Perez, A. Jennifer (2002): »CRM«. *Customer Interface*, Vol. 15, issue 8, str. 44-46.

Bland, Vikki (2003): »Customer relationship management: Keeping customers loyal«. *New Zealand Management*, Sep. 2003, str. 53-57.

Dynia, V. Maria (2002): »Customer relationship management in the financial services world«. *LIMRA's Marketfacts Quarterly*, Vol.21, issue 4, str. 86-91.

«Keeping the Customer Satisfied». *The Economist*, Vol. 360, issue 8230, str.9-10.

Carayol, Rene (2002): «Getting to know you». *Director*, Vol. 55, issue 11, str. 76.

Eisenberg, Bryan (2001): »Buying is not a rational decision«. *eCRMGuide Insights*, Vol. Dec. 2001: <http://www.ecrmguide.com/insights/article.php/933891> (uporabljeno 2003-11-06).

Boon, Olaf, Corbitt, Brian in Parker, Craig (2002): Conceptualising the requirements of CRM from an organisational perspective: a review of the literature. http://www.deakin.edu.au/infosys/research/working_paper.htm (uporabljeno 2003-11-05).

MacStravic, Scott: Why not take the M out of CRM. <http://crm.insightexec.com/cgi-bin/library.cgi?action=detail&id=1766> (uporabljeno 2003-09-16).

Sue, Patrick in Morin, Paul: A strategic framework for CRM. <http://crm.insightexec.com/cgi-bin/library.cgi?action=detail&id=1385> (uporabljeno 2003-09-20).

Hunter, Andrew: Taking the »R« out of CRM. <http://crm.insightexec.com/cgi-bin/library.cgi?action=detail&id=1406> (uporabljeno 2003-09-05).

Kramer, Mitchell I.: An Executive's guide to CRM: What is CRM? <http://www.psgroup.com/freereport/imedia/report.asp> (uporabljeno 2003-09-01).

Fressle, Tomas in Kim, Peter (2003): An insider's guide to implementing online customer service. <http://www.crmcommunity.com/content/display/7A884C08-AF39-4326-AFBCAA2B8F12DBB7.pdf> (uporabljeno 2003-09-17).

Richmond, Russ (2000): Successful CRM – the external implications. <http://www.crmcommunity.com/content/display/05B083EF-AC80-4563-8B621DFA1AD75A45.pdf> (uporabljeno 2003-09-18).

Suresh, Hemamalini (2002): CRM: An opportunity for competitive advantage. <http://www.crm2day.com/library/EpFluZpVuVMStIMnfX.php> (uporabljeno 2003-09-01).

Hamill, Jim (2000): Internet supported customer relationship management: discussion paper. <http://crm.insigtexec.com/cgi-bin/library.cgi?action=detail&id=1426> (uporabljeno 2003-10-02).

Mukmund, K. S.: ECRM: The new Ebuzz. <http://crm.insigtexec.com/cgi-bin/library.cgi?action=detail&id=1352> (uporabljeno 2003-09-15).

Inforte organization (2003): Customer profitability: fulfilling the promise of CRM in financial services. http://www.inforte.com/knowledge/points_of_view/content/pov_CRMfinancialservices.pdf (uporabljeno 2003-11-06).

Hrovat, Metka (2001): Svetovalec iz gospodarskega vestnika, št.29: Menedžment: Nova doba trženja – upravljanje odnosov s strankami ali CRM. <http://www.gvin.com/IskanjeClankov/PrikazClanka/PrikazClanka.asp?articleID=176302> (uporabljeno 2003-10-12).

Kočevar, Matija (2002): Gospodarski vestnik, št. 10: Fokus: več kot le tehnologija. <http://www.gvin.com/IskanjeClankov/PrikazClanka/PrikazClanka.asp?articleID=355806> (uporabljeno 2003-10-19).

Zorman, Marijana (2001): Svetovalec iz gospodarskega vestnika, št.36: Menedžment: CRM – poslovni primer. <http://www.gvin.com/IskanjeClankov/PrikazClanka/PrikazClanka.asp?articleID=176348> (uporabljeno 2003-11-02).

Skrt, Radoš (2001): Gospodarski vestnik, št. 11: E-Crm: upravljanje odnosov s kupci. <http://www.gvin.com/IskanjeClankov/PrikazClanka/PrikazClanka.asp?articleID=52243> (uporabljeno: 2003-10-13).

Spletne strani podjetja debis AC Leasing, d.o.o. <http://www.debis-acleas.si/sinew>