UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

VPLIV POZNAVANJA KONKURENCE IN SODELOVALNIH ODNOSOV NA PRIDOBIVANJE POSLOV DOBAVITELJEV V AVTOMOBILSKI INDUSTRIJI

Ljubljana, avgust 2015 ANJA BIJOL

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Anja Bijol, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Vpliv poznavanja konkurence in sodelovalnih odnosov na pridobivanje poslov v avtomobilski dobaviteljski industriji, pripravljene v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Barbaro Čater.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
    - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v
      magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
    - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____ Podpis avtorice:_____

KAZALO

UVOD 1

1 BENCHMARKING 3
1.1 Vloga oziroma namen benchmarkinga 4
1.2 Vrste benchmarkinga 6
1.2.1 Benchmarking konkurenčnih prednosti 6
1.2.2 Benchmarking strategij 6
1.2.3 Benchmarking procesov 7
1.2.4 Benchmarking dosežkov 7
1.3 Izvedba benchmarkinga 9

2 PRODAJNA CENA KOT TRŽENJSKO ORODJE 10
2.1 Vloga prodajne cene 11
2.2 Dejavniki, ki vplivajo na oblikovanje prodajne cene 13
2.3 Načini oblikovanja prodajne cene 14

3 TRŽENJSKI ODNOSI NA MEDORGANIZACIJSKIH TRGIH 16
3.1 Vrste trženjskih odnosov 17
3.1.1 Transakcijski odnosi 18
3.1.2 Sodelovalni odnosi 18
3.2 Prednosti in slabosti sodelovalnih trženjskih odnosov 21

4 ŠTUDIJA PRIMERA GRAMMER AG 22
4.1. Predstavitev metodologije študije primera 22
4.2 Poglobljen pogovor 23

5 AVTOMOBILSKA DOBAVITELJSKA INDUSTRIJA 25
5.1 Stanje v avtomobilski industriji 25
5.2 Značilnosti avtomobilsko dobaviteljske industrije 29
5.2.1 Trženje v avtomobilski dobaviteljski industriji 31
5.2.2 Postopek izbire dobaviteljev s strani OEM 32
5.3 Koncern Grammer AG 33

6 ANALIZA KALKULACIJ PODJETJA GRAMMER AG 36
6.1 Standardna kalkulacija 36
6.2 Napredna kalkulacija prodajne cene 39
6.3 Rezultati analize 44

7 ANALIZA TRŽENJSKIH ODNOSOV NA PRIMERU PODJETJA GRAMMER AG 47
7.1 Kodeks obnašanja podjetja Grammer AG 52
7.2 Kodeks obnašanja podjetja Grammer AG – Katalog vprašanj in odgovorov 54

SKLEP 55

LITERATURA IN VIRI 58

KAZALO SLIK

Slika 1: Celotni benchmarking model 8

Slika 2: Vloga cene v trženjskih menjavah 12

Slika 3: Prihodki svetovnih vodilnih proizvajalcev avtomobilov v letu 2013 (v mio eur) . 25

Slika 4: Velikost svetovnega trga avtomobilske dobaviteljske industrije od leta 1985 do leta 2015 (v milijardah eur) 29

Slika 5: Vrednostna veriga dobaviteljev 30

Slika 6: Skica delov avtomobila in izdelkov, ki jih Grammer AG proizvaja za avtomobilsko industrijo 34

Slika 7: Sedeži podjetja Grammer AG za kmetijske stroje in vlake 34

KAZALO TABEL

Tabela 1: Povzetek in napoved svetovne proizvodnje lahkih vozil glede na regije (v tisoč) 27

Tabela 2: Povzetek in napoved svetovne prodaje lahkih vozil glede na regije 27

Tabela 3: Pregled prihodkov skupine med leti 2009 in 2013 (v mio eur) 35

Tabela 4: Postavke, vključene v standardno kalkulacijo 37

Tabela 5: Ekonomski izračun upravičenosti projekta xyz 42

UVOD

Problematika, ki jo obravnavam v svojem magistrskem delu je, kakšen vpliv imata poznavanje konkurence in gradnja sodelovalnih odnosov na pridobivanje poslov v avtomobilski dobaviteljski industriji. V praktičnem delu se navezujem na podjetje Grammer AG, medtem ko raziskovalni del delim na dva glavna problema. Osrednji predmet dela predstavlja poznavanje konkurence. Kot navajata Ackerman in Prašnikar (2002, str. 175–195), je bistvo vsake poslovne strategije podjetja ustvariti konkurenčno prednost. Podjetja lahko konkurenčno prednost dosežejo na različne načine. V SSKJ-ju (Konkurenca, 2014) besedo konkurenca definirajo kot: "prizadevanje nekoga, da z večjo kvaliteto blaga ali nižjo ceno izdelkov ter z boljšimi storitvami postane boljši kot nasprotnik". Da lahko določimo svoje konkurenčne prednosti, je ključno zelo dobro poznavanje svoje konkurence. Kot navaja Pučko (2005, str. 128), dobro poznavanje konkurentov podjetju omogoča, da določa svoje strategije tako, da povečuje svoje konkurenčne prednosti in minimizira prednosti konkurence, zaradi česar se v poslovnem svetu velikokrat zgodi, da posel dobi podjetje, ki ni niti najcenejše niti nima najboljšega izdelka – ima pa največ informacij.

Informacije o kupcu in o konkurentih so torej ključne za pridobivanje poslov. Da bi podjetje lahko bilo boljše od svojih konkurentov, mora le-to spremljati in predvidevati njihove akcije in reakcije. O njih poskušajo pridobiti čim več informacij, ki jih nato vključijo v svoje odločitve. Govorimo torej o benchmarkingu. Benchmarking je po mnenju Ackermanna in Prašnikarja (2002, str. 13–16) proces ustvarjanja poslovnega znanja s primerjavo in analizo poslovnih informacij o drugih podjetjih, s ciljem izboljšanja kakovosti poslovnega odločanja. Ta benchmarking, ki se ozira navzven in ugotavlja, kako dobro delajo drugi neposredni konkurenti, Pučko (2005 str. 301) imenuje konkurenčni benchmarking. Po njegovem mnenju je konkurenčni benchmarking le ena izmed vrst le-tega. V nalogi obravnavam vse vrste benchmarkinga, poudarek pa je predvsem na konkurenčnem. Poznavanje konkurence je v panogi, kot je avtomobilska dobaviteljska industrija še toliko pomembnejše, saj je na trgu le nekaj ključnih kupcev, ki pa imajo visoko pogajalsko moč. Kot navajajo Konnečnik Ruzzier, Kolar in Pisnik Korda (2011, str. 178), se danes večina tržnikov strinja, da je pri oblikovanju cen potrebna zadostna mera previdnosti, saj postavitev cene ne pomeni le načina, kako priti do ustreznega dobička podjetja kratkoročno, temveč cena izdelka oziroma druge entitete daje potencialnemu porabniku namig o njegovi/njeni kakovosti/vrednosti.

Drugi glavni problem, ki ga obravnavam v nalogi, pa so sodelovalni odnosi in njihov vpliv na uspešnost pridobitve posla. Poleg dobrega poznavanja konkurence je namreč zelo pomembno tudi dobro poznavanje kupca, njegovih želja, potreb, preferenc, za kar pa so ključni odnosi. Trženje, s poudarkom na odnosih *(*angl. *Relationship marketing),* se osredotoča na vse aktivnosti, ki ustvarjajo in ohranjajo uspešne transakcije s strankami (Hutt & Speh, 2013, str. 61).

Management ali ravnanje odnosov s strankami je postala pomembna strateška prioriteta v večini podjetij. Hutt in Speh (2013, str. 61–62) ločita dve vrsti odnosov. Transakcijski odnosi so osredotočeni na hitre transakcije osnovnih izdelkov po zelo konkurenčnih cenah, medtem ko so bistvo sodelovalnih odnosov dolgoročni in tesni odnosi ter izmenjava informacij. Anderson in Narus (1999, ste. 374–413) še dodata, da sta pri transakcijskem odnosu stranka in dobavitelj osredotočena le na pravočasno izmenjavo osnovnih izdelkov po zelo konkurenčnih cenah, medtem ko je sodelovalni odnos proces, kjer čez čas strankino in dobaviteljevo podjetje ustvarita močne in razširjene ekonomske, socialne, storitvene in tehnične vezi, z namenom zmanjšanja celotnih stroškov in/ali povečanja vrednosti in tako dosežeta obojestransko korist. Anderson in Narus (1999, str. 412) prav tako pravita, da sodelovalni odnosi niso primerni za vsa podjetja, saj je pomembno, da zna manager ločiti, s katerimi podjetji ima interes vzpostaviti sodelovalni odnos in s katerimi ne. Kot navajata Cannon in Perreault (1999, str. 439–460), je za sodelovalne odnose značilno, da sta pomembnost in zapletenost nakupa visoka, da je veliko izmenjave informacij, operativne povezave so obsežne, malo pa je razpoložljivih alternativ. Vse to so značilnosti omenjene industrije.

Namen magistrskega dela je prispevati k bazi znanja o dejavnikih uspešnosti pri pridobivanju posla na medorganizacijskem trgu, cilj pa je je pokazati, da poznavanje konkurence in gradnja sodelovalnih odnosov pozitivno vplivajo na uspešnost pridobivanja poslov v avtomobilski dobaviteljski industriji. Podjetja in njihovi prodajalci še vedno premalo pozornosti posvečajo konkurenci in so preveč osredotočeni le nase, zato želim pokazati, da če podjetje upošteva vse možne pridobljene informacije o konkurentih v svojih kalkulacijah prodajne cene in zgradi dobre sodelovalne odnose, potem se njihova verjetnost pridobitve posla bistveno poveča. V ta namen sem si postavila dva raziskovalna izhodišča.

- **Prvo raziskovalno izhodišče**: Verjetnost pridobitve posla je z uporabo napredne kalkulacije bistveno višja kot pri uporabi standardne kalkulacije. (V koncernu Grammer AG termin "standardna kalkulacija" uporabljajo kalkulacijo, izpred nekaj let, v kateri je podjetje upoštevalo le lastne stroške in ni upoštevalo podatkov o konkurenci. Kot "napredna kalkulacija" mislijo tisto, ki je v uporabi sedaj in pri kateri se poleg lastnih stroškov upoštevajo tudi vsi pridobljeni podatki o konkurenci.)
- **Drugo raziskovalno izhodišče**: Dobri sodelovalni odnosi bistveno pripomorejo k pripravi napredne kalkulacije prodajne cene in posledično k višji verjetnosti pridobitve posla.

Podjetje Grammer AG, na primeru katerega je narejen raziskovalni del naloge, je del avtomobilske dobaviteljske industrije, katera ima svoje specifike. Ključno pri mojem delu je, da ima podjetje zelo majhno število kupcev, čemur sem prilagodila moje metode

raziskovanja. Pri teoretičnem delu uporabljam metodi analize in sinteze, medtem ko v drugem delu naloge uporabljam metodo študije primera (Yin, 2003). Osredotočila sem se na strokovno literaturo in na sekundarne vire, ki sem jih pridobila s strani koncerna Grammer AG. Sekundarne vire uporabljam predvsem pri preverjanju prvega raziskovalnega izhodišča, kjer podrobneje analiziram dva primera kalkulacij koncerna Grammer AG. Kot prvo analiziram kalkulacijo izpred nekaj let (kalkulacija je temeljila le na trenutnih lastnih stroških in ni upoštevala dodatnih – zunanjih informacij), tako imenovano standardno kalkulacijo. Omenjeno kalkulacijo pa v analizi primerjam z napredno kalkulacijo, kakršno uporabljajo danes in v pripravo katere poleg trenutnih lastnih stroškov vključijo še ogromno drugih pridobljenih podatkov, ki vplivajo na stroške in posledično na končno ceno. Za izvedbo analize drugega raziskovalnega izhodišča opravim poglobljeni pogovor s Suzano Filipančič – eno od vodilnih managerk v koncernu Grammer AG, podpredsednico za strateški razvoj korporacije (angl. *Vice president Corporate Development*). Skozi pogovor poskušam pridobiti čim več informacij in podatkov o tem, kako in zakaj so dobri sodelovalni odnosi ključni za pridobivanje poslov v avtomobilski dobaviteljski industriji in na kakšen način omenjene odnose vzpostavljajo in vzdržujejo v koncernu Grammer AG. Poleg intervjuja analiziram tudi etični kodeks podjetja, saj le-ta predpisuje tudi, kakšno obnašanje je v podjetju spremenljivo v odnosu kupec – stranka.

Nalogo sem razdelila na sedem poglavij. V prvem poglavju se osredotočim na konkurenco in kako pomembno je poznavanje le-te. Podrobneje opišem benchmarking, njegovo vlogo in način izvedbe ter predstavim različne vrste benchmarkinga. V drugem poglavju iz poznavanja konkurence preidem na prodajno ceno. Pri tem opredelim njeno vlogo, dejavnike, ki vplivajo nanjo, ter različne načine, ki jih podjetja uporabljajo, da čim bolj učinkovito določijo prodajno ceno. Tretje poglavje je namenjeno odnosom. Predstavim, zakaj so odnosi zelo pomembni za pridobivanje poslov, opišem transakcijske in sodelovalne odnose ter se nato bolj podrobno posvetim sodelovalnim odnosom, ki so v avtomobilski dobaviteljski industriji zelo pomembni.

V četrtem poglavju opišem študijo primera, ki jo nameravam izvesti in opišem metode zbiranja podatkov, ki jih uporabljam. Predstavim metodologijo in analizo poglobljenega pogovora, ki ga opravim z eno od vodilnih managerk v koncernu. Sledi predstavitev avtomobilske dobaviteljske industrije, poznavanje katere je ključno za praktičen del naloge. Poleg avtomobilske dobaviteljske industrije v petem poglavju predstavim tudi podjetje Grammer AG in se nato v šestem poglavju lotim analize njihovih kalkulacij. Zadnje, sedmo poglavje, je namenjeno analizi trženjskih odnosov v podjetju Grammer AG. Nalogo zaključim s sklepi, kjer povzamem vsa bistvena spoznanja, pridobljena skozi nalogo.

1 BENCHMARKING

Konkurenca je dinamični proces, tekma med posamezniki (skupinami ali narodi) in se

pojavi vedno, ko dve ali več strani težijo k nečemu, česar vsi ne morejo pridobiti (Makovec Brenčič, Hrastelj, & Jurše, 2003, str.131). Na konkurenco večina podjetij gleda kot na nekaj slabega, čeprav je velikokrat ravno konkurenca razlog za številne izboljšave in napredek podjetja. Bengtsson (1998, str. 1) izpostavi, da je ravno konkurenca gonilna sila za večino inovacij in razvoja znotraj podjetij in panog. Poznavanje konkurence je torej zelo pomembno za razvoj podjetja in za njegovo uspešno poslovanje, nasploh danes, ko so nenehne spremembe postale nekaj vsakdanjega. Kot pišeta Anand in Kodal (2008), se morajo podjetja vseskozi truditi, da postajajo še boljša, hitrejša in cenejša od konkurence, pri čemer pa je ravno benchmarking prepoznan kot pospeševalec izboljšav in inovacij. Definicij benchmarkinga je ogromno. Spendolini (1992, str. 9) tako bistvo benchmarkinga zapiše kot neprestan, sistematičen proces za ocenjevanje izdelkov, storitev in delovnih procesov organizacij, ki so prepoznane kot primeri dobre prakse, z namenom izboljšanja lastne organizacije.

Anand in Kodali (2008) benchmarking definirata kot neprestano analizo strategij, funkcij, procesov, izdelkov ali storitev, delovnih procesov itd., primerjanih znotraj lastne ali z najboljšimi organizacijami. Pri tem je pomembno, da so informacije pridobljene s primerno zbirno metodo z namenom presoje trenutnih standardov organizacije in izboljšanjem le-teh. Prašnikar, Debeljak in Ahčan (2005) pa pravijo, da je benchmarking proces ustvarjanja poslovnega znanja s primerjavo in analizo poslovnih informacij o drugih podjetjih s ciljem izboljšanja kvalitete sprejemanja odločitev. Kot navajajo Bourgeois, Duhaime in Stimpert (2001, str. 206), bi moralo podjetje z benchmarkingom doseči dva glavna cilja. Kot prvo morajo pridobiti določene številčne podatke, ki prikazujejo razliko med uspešnostjo posameznih procesov v našem podjetju in podjetju, s katerim se primerjamo. Še bolj pomembno pa je, da mora podjetje z benchmarkingom pridobiti ideje o tem, kako lahko drastično izboljša svoje delovanje. Skozi proces benchmarkinga bodo nekatere ideje povsem očitne in se jih da hitro skopirati oziroma posnemati. Druge, kompleksnejše ideje pa bodo zahtevale bistveno več vaje oziroma učenja, da bi podjetje doseglo enak ali celo preseglo nivo podjetja, s katerim se primerja (Bourgeois, Duhaime & Stimpert, 2001, str. 206).

Dimovski, Penger in Žnidaršič (2003, str. 294) izpostavljajo, da se morajo podjetja zavedati, da: »benchmarking sam po sebi ne daje rezultatov, niti ne rešuje vseh problemov v podjetju, omogoča pa neprestano učenje od drugih podjetij«. In ravno to je ena izmed pomembnejših vlog benchmarkinga, ki jo podrobneje obravnavam v nadaljevanju.

1.1 Vloga oziroma namen benchmarkinga

Vloga oziroma namen uporabe benchmarkinga je lahko zelo različen. Anand in Kodali (2008) tako ločita tri modele benchmarkinga glede na uporabnika in njegov namen. Kot prve navedeta akademsko/raziskovalne modele, ki so večinoma razviti s strani akademikov in raziskovalcev na podlagi njihovih raziskav, znanja in izkušenj z benchmarkingom. V

tovrstnih modelih akademik/raziskovalec v večini primerov gleda na primer iz teoretične perspektive in konceptualnega vidika, kar pa je lahko, ni pa nujno, aplicirano v realne situacije. Kot druge navajata svetovalne/strokovne modele, ki so razviti iz lastnega mnenja in presoje, skozi izkušnje in svetovanja organizacijam na področju benchmarkinga. Omenjeni modeli bodo ustrezno preizkušeni skozi implementacijo v organizaciji stranke, posledično pa je tovrstni pristop bolj praktično usmerjen. Kot zadnje navajata modele, ki temeljijo na organizaciji. To so modeli, ki so razviti ali predlagani s strani organizacij na podlagi njihovih lastnih izkušenj in znanja. Načeloma si niso podobni, saj je vsaka organizacija drugačna v smislu poslovnega obsega, trgov, izdelkov procesov itd.

Kot smo videli, se lahko benchmarking uporablja za različne namene, prav tako pa ga lahko uporabljajo različni subjekti. Vsem je skupna vloga benchmarkinga, katero Spendolini (1992, str. 22–28) vidi v:

- razmišljanju izven okvirjev (Benchmarking nas prisili, da pogledamo širše kot samo svojo organizacijo in si s tem odpremo bistveno širšo sliko.)
- strateškem načrtovanju (Za strateško načrtovanje potrebujemo informacije o trgu, aktivnostih konkurentov, najboljših produktih/storitvah na trgu ... Benchmarking je uporabno orodje za zbor vseh omenjenih informacij med procesom strateškega načrtovanja.)
- napovedovanju (Informacije benchmarkinga so pogosto uporabljene kot merilec stanja na trgu in za napoved tržnega potenciala. Benchmarking je tudi vir informacij, vezanih na poslovne smernice glavnih podjetij na trgu, trende, razvoj izdelkov/storitev, vzorce obnašanja uporabnikov ...)
- novih idejah (Benchmarking je izvrsten vir novih idej. Ena izmed njegovih glavnih prednosti je, da izpostavlja posameznike novim izdelkom, delovnim procesom in načinom upravljanja sredstev podjetja.)
- primerjavi izdelkov/storitev (Pogosta aktivnost benchmarkinga je zbiranje informacij o izdelkih ali procesih konkurentov ali zelo uspešnih podjetij, ki so lahko precej uporabne za izboljšave v našem podjetju.)
- postavljanju ciljev (Benchmarking se uporablja kot sredstvo za identifikacijo dobrih praks. Čeprav za mnoge organizacije ni realistično, da bi dosegle takšen nivo, jih to vsekakor lahko motivira, da se poizkusijo izboljšati in vsaj določene procese v svojem podjetju pripeljejo na nivo najboljših.)

Spendolini (1992, str. 22) še piše, da nekatere organizacije benchmarking uporabljajo kot del večjega procesa za reševanje težav, z jasnim namenom organizacijskih izboljšav. Spet druga pa ga uporabljajo bolj kot proaktivni mehanizem, ki jih ohranja seznanjene z najboljšimi poslovnimi praksami. Benchmarking ima pomembno vlogo, saj podjetja s pomočjo le-tega dobijo širšo sliko o svojem poslovanju. Kot navajajo Pučko, Čater in Rejc Buhovac (2009, str. 32–33), sta dve ključni vprašanji, po katerih se moramo vedno vprašati, ko izvajamo benchmarking, »kaj primerjamo« in »glede na koga se primerjamo«.

1.2 Vrste benchmarkinga

Različni avtorji kategorizirajo benchamarking na različne načine. Anand in Kodali (2008) trdita, da je najbolj smiselna delitev na interni in eksterni benchmarking, saj lahko vse druge kategorije (strateški, produktni, procesni, funkcionalni ...) razvrstimo v eno izmed njiju. Svojo trditev pojasnjujeta z dejstvom, da ko se odločimo, da bomo izvajali benchmarking. moramo odločiti predmet benchmarkinga. Predmet je lahko izdelek, proces, funkcija, strategija, uspešnost ali celo standard. Kot pravita avtorja, je takšna klasifikacija preprostejša in lahko bistveno zmanjša zmedo med izvajalci benchmarkinga. Prašnikar et al. (2009) pa kljub vsemu določijo štiri kategorije, ki po njihovem mnenju tvorijo celoten benchmarking model in so podrobneje predstavljene v nadaljevanju.

1.2.1 Benchmarking konkurenčnih prednosti

Glavni cilj benchmarkinga konkurenčnih prednosti je ustvariti znanje o dejavnikih, na katerih temeljijo konkurenčne prednosti konkurence in ostalih podjetij ter izboljšati dolgoročne konkurenčne prednosti podjetja (Prašnikar et al., 2009). Pučko, Čater in Rejc Buhovac (2009, str. 32–33) konkurenčno prednost podjetja definirajo kot prednostni položaj podjetja na trgu v primerjavi s konkurenti. Kot dva glavna atributa konkurenčne prednosti navajajo pozicijsko gledanje, ki ga razglašajo kot prednostni, superiorni položaj podjetja v panogi oziroma na trgu, in relativnost. Relativnost pomeni, da gre za relativno primerjavo podjetja, ki je glede nečesa v prednosti pred konkurenti. Pri tem Adcock (2000, str. 158) poudarja, da moramo konkurenčne prednosti vedno iskati iz kupčeve perspektive. Dlje časa obstajajo kot konkurenčne prednosti in večji, kot je obseg realizacije prednosti v obliki finančnega učinka, vzdržljivejše so. Danes zato govorimo o vzdržljivih konkurenčnih prednostih (angl. *Sustainable competitive advantage*), središčnih prednostih (angl. *core competences*) in konkurenčnih prednostih na podlagi virov (angl. *Resource based adventages*) (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 131). Kljub temu pa Adcock (2000, str. 158) dodaja, da je danes zelo malo konkurenčnih prednosti vzdržljivih, saj je trg zelo konkurenčen in so zato vsake novosti hitro posnemane. Ravno zato Dimovski, Penger, Škerlavaj in Žnidaršič (2005, str. 67) povzemajo, da lahko ima podjetje koristi od konkurenčnih prednosti takrat, ko jih konkurenti niso sposobni zaznavati in hitro posnemati. Je pa, kot še dodajajo, konkurenčna prednost nujna za doseganje dolgoročnega uspeha in preživetje podjetja. Benchmarking konkurenčnih je prednost in je najpogosteje osredotočen na primerjavo izdelkov in storitev (Spendolini, 1992, str. 29).

1.2.2 Benchmarking strategij

V podjetju se odločijo za benchmarking strategij, kadar je njihov cilj ustvariti znanje o specifičnih strategijah, uporabljenih s strani konkurence ali ostalih podjetij, ki so podjetja pripeljale do uspešnega doseganja zastavljenih ciljev (Prašnikar et al., 2009). Spendolini

(1992, str. 31) pravi, da podjetja velikokrat primerjajo organizacijske ali funkcionalne strategije, da bi razumela, kako nekatera druga podjetja pridobijo konkurenčno prednost. Benchmarking strategij ni le analiza konkurence ter ostalih podjetij, ki predstavljajo primere dobre prakse, temveč se pogosto osredotoči na posamezno funkcijo znotraj podjetja. Funkcije, ki so pogosto primerjane pri benchmarkingu strategij, so management odnosov s strankami, distribucija, proizvodnja, trženje, ravnanje z ljudmi pri delu in finance. V omenjenih analizah poudarek ni samo na posameznih programih, poslovnih praksah ali delovnih procesih, temveč na širših poslovnih principih in domnevah, ki stimulirajo ustvarjanje in vzdrževanje teh programov, praks in procesov. Prašnikar et al. (2009) poudarjajo, da je namen benchmarking strategij uporabiti pridobljeno znanje s ciljem izboljšanja učinkovitosti strategij, kar bo vodilo do realizacije strateških ciljev na dolgi rok.

1.2.3 Benchmarking procesov

Benchmarking procesov izvajamo zato, da pridobimo informacije o tem, kako so izdelki oziroma storitve proizvedene oziroma podprte. Procese pogosto primerjamo z namenom ustvarjanja in razumevanja procesa designa, raziskav in razvoja, proizvodnje, opreme, ki se uporablja za proizvodnjo, distribucije, kot tudi financ, kadrovanja, trženja in podobnega (Spendolini, 1992, str. 30). Cilj benchmarkinga procesov je pridobiti znanje o karakteristikah načrtovanja, oblikovanja, izvrševanja in nadzorovanja različnih poslovnih procesov in aktivnosti, s katerimi konkurenca in ostala podjetja uspešno implementirajo svoje strategije (Prašnikar et al., 2009). Kot še navajajo avtorji, lahko poslovne procese razdelimo na primarne in podporne poslovne procese.

Primarni poslovni procesi se navezujejo na transformacijo vhodnih dejavnikov v izhodne, medtem ko podporni procesi vključujejo vse ostale procese, ki podpirajo izvršitev primarnega procesa. Cilj benchmarkinga procesov je ugotoviti, katere metode planiranja, implementacije in kontrolinga vodijo do učinkovitega implementiranja lastnih strategij na dolgi rok. Na podlagi benchmarkinga procesov si podjetje ustvari poslovno znanje o ravnanju in metodah planiranja, organizacije, implementacije in nadzora različnih poslovnih procesov, katero lahko uporabi pri implementaciji enakih ali podobnih poslovnih procesov. Razširjeno poslovno znanje izboljša konkurenčno pozicijo podjetja in poveča možnosti učinkovitega poslovanja v tem spreminjajočem se okolju.

1.2.4 Benchmarking dosežkov

Cilj benchmarkinga dosežkov je ustvariti znanje o uspešnosti konkurence in ostalih podjetij z namenom možnosti primerjave lastne poslovne uspešnosti in ciljem izboljšati kvaliteto ciljev strateškega planiranja (Prašnikar et al., 2009). Pregled dosežkov podjetja pogosto povzroči, da se v podjetju začnejo spraševati, kaj bi lahko naredili boljše. Podatki o dosežkih konkurence ali drugih uspešnih podjetij so lahko dovolj stimulativni, da

spodbudijo temeljitejšo analizo izdelkov/storitev, procesov izdelave le-teh in podpornega sistema, zahtevanega za vzdrževanje odlične kvalitete izdelkov oziroma storitev (Spendolini, 1992, str. 30–31).

Kot navajajo Prašnikar et al. (2009), kadar podjetje primerjalno oceni svojo lastno uspešnost, pridobi kvalitetne informacije o:

- relativni privlačnosti podjetja za individualne deležnike: stranke, poslovne partnerje, posojilodajalce, lastnike, zaposlene, državo in druge;
- ambicioznosti in realnosti njihovih strateških ciljev ter učinkovitosti pri doseganju teh ciljev;
- zmožnosti doseganja vsaj povprečnega nivoja gospodarske uspešnosti.

V vsakem primeru menijo, da je za podjetje smiselno, da analizira in primerja uspešnost drugih podjetij na takšen način, da maksimira uporabnost znanja. Ne glede na metodo analize uspešnosti pa je pomembno poudariti, da mora podjetje oceniti, kateri dosežki so pomembni iz vidika izpolnitve strateških ciljev in iz vidika vpliva na deležnike, ki lahko imajo velik vpliv na okolje, v katerem podjetje posluje. Pri tem si lahko pomagajo tudi s celotnim benchmarking modelom (angl. *Total Benchmarking Model*), ki je prikazan na sliki 1, in ki prikazuje vse glavne sestavne dele celotnega benchmarkinga.

Slika 1: Celotni benchmarking model



Vir: B.Prašnikar et al, Benchmarking as a tool of strategic management, 2009.

Kot navajajo Prašnikar et al. (2009), slika 1 prikazuje model, ki pokriva vse glavne kategorije aktivnosti strateškega managementa – benchmarking konkurenčnih prednosti, benchmarking strategij, benchmarking dosežkov in benchmarking procesov, kar poimenujejo kot celoten benchmarking model. V poglavju 1.3 bom predstavila, kako izvesti benchmarking, kaj moramo pri tem upoštevati in na kaj moramo biti pozorni.

1.3 Izvedba benchmarkinga

Ko se odločimo, da bomo izvedli benchmarking se moramo odločiti, na katere informacije se bomo osredotočili oziroma primerjali. Pomembno je, da imamo informacij dovolj in predvsem, da so kvalitetne. Preden se lotimo izvajanja benchmarkinga, moramo natančno določiti, kaj želimo primerjati in katere informacije za to potrebujemo. Drugače se nam lahko hitro zgodi, da bomo imeli bistveno premalo informacij in zato analiza ne bo relevantna ali pa bistveno preveč, kar nam lahko povzroči veliko zmedo. Spendolini (1992, str. 65) navaja, da obstaja visoka stopnja korelacije med številom detajlov, vključenih v benchmarking analizo in časom ter sredstvi, zahtevanimi za izbor in organizacijo omenjenih informacij.

Poleg kvantitete pa je seveda zelo pomembna kvaliteta informacij. Spendolini (1992, str. 65) piše, da vedno predvidevamo, da so zbrane informacije kvalitetne, vseeno pa je dobro, da preverimo zanesljivost in dobimo dodatne potrditve. Kljub temu da se zaveda, da zagotavljanje pristnosti in zanesljivosti informacij povečuje količino časa in sredstev, zahtevanih za pridobitev baze podatkov za benchmarking, vseeno navaja, da je dobro, da za določene informacije pridobimo različne vire, navzkrižno pregledamo zgodovinske podatke z originalnimi viri ali pa večkrat izmerimo določene kazalce, saj smo le tako lahko prepričani, da bomo dobili kvalitetne informacije.

Pomen kvalitetnih informacij izpostavljajo tudi Prašnikar et al. (2009), ki pišejo, da glede na to, da je benchmarking povezan z analizo in primerjavo poslovnih praks drugih podjetij je zelo pomembno, da izberemo prava podjetja za pridobitev podatkov. Splošno pa pišejo, da lahko za benchmarking uporabimo podatke zbrane od naslednjih subjektov:

- ostala podjetja v skupini – v tem primeru se navezujemo na interni marketing;
- konkurenca v industriji;
- ostala podjetja v industriji, ki niso neposredni konkurenti;
- ostala podjetja v ostalih industrijah.

Glede na izbran tip podjetja je tudi odvisno, koliko informacij bomo lahko pridobili oziroma kakšna bo njihova pripravljenost, da nam pomagajo. Kot pišejo Prašnikar et al. (2009), je največja verjetnost za dobro sodelovanje s podjetji znotraj naše skupine. Najbolj

relevantne rezultate pa dobimo, če se primerjamo z direktno konkurenco zaradi visokega nivoja primerljivosti. Kot pišejo, so najmanj relevantni rezultati tisti, pridobljeni z benchmarkingom, narejenim na podlagi primerjave iz podjetij iz ostalih industrij. Naredili so tudi analizo ustreznosti tipa podjetij glede na kategorijo benchmarkinga in ugotovili, da so konkurenti v industriji najprimernejši za benchmarking konkurenčnih prednosti, saj so izpostavljeni podobnim dejavnikom in značilnostim širšega okolja, kar omogoča lažjo primerjavo in analizo konkurenčnih prednosti. Podobno velja tudi za ostale kategorije, medtem ko lahko pri benchmarkingu procesov uporabimo podatke vseh podjetij, ki izvajajo podobne procese ne glede na to, ali so konkurenti podjetja oziroma so iz enake industrije kot podjetje.

Izvedbo benchmarkinga lahko nato razdelimo v več faz. Anand in Kodali (2008) kot prvo fazo določata **planiranje**. Kot navajata, naprej identificiramo subjekt benchmarkinga in njegove partnerje, pri čemer moramo paziti, da ne izberemo preveč partnerjev, saj lahko to zakomplicira in zmanjša učinkovitost benchmarkinga. V fazi planiranja moramo nato določiti še metodo za izbor podatkov oziroma zbrati podatke. Druga faza je **analiza**. Določiti moramo trenutno konkurenčno vrzel in predvideti prihodnjo uspešnost. Tretja faza je **integracija**. V tej fazi je pomembno, da komuniciramo ugotovitve in dosežemo, da so vsi vpleteni seznanjeni z omenjenimi ugotovitvami in le-te tudi sprejmejo. Postaviti si je potrebno funkcionalne cilje. Faza štiri je **akcija**. Razviti moramo akcijski načrt, implementirati načrte in nadzorovati napredek. Nato se lahko ponovno vrnemo v fazo ena in začrtamo benchmarking na novo – z upoštevanjem sprememb, ki smo jih že uvedli.

Konkurenca in poznavanje le-te je, kot smo lahko videli, zelo pomemben dejavnik za dobro poslovanje podjetja. Pri tem je benchmarking pomembno orodje, katero daje podjetjem osnovo in strukturo za pridobivanje teh informacij. V nadaljevanju iz benchmarkinga preidem na prodajno ceno, kjer pa bomo videli, da je tudi za določitev le-te poznavanje konkurence ključnega pomena.

2 PRODAJNA CENA KOT TRŽENJSKO ORODJE

Prodajna cena je ena izmed temeljnih trženjskih orodij. Ko govorimo o ceni, različni avtorji uporabljajo različno izrazoslovje. Kot navaja Devetak (2007, str. 129), so pogosto uporabljeni izrazi za ceno: lastna cena, prodajna ali tržna cena, nabavna cena, bruto ali neto cena, veleprodajna cena, drobnoprodajna cena, izvozna ali uvozna cena. Ne glede na različno izrazoslovje pa so si definicije cene različnih avtorjev dokaj podobne. Harrell in Frazier (1999, str. 500) ceno definirata kot menjalno vrednost blaga ali storitev na trgu. Konečnik Ruzzier (2011, str. 178) pravi, da je cena dolgo časa veljala za postransko kategorijo pri trženjskih odločitvah, kljub temu da je edini element trženjskega spleta, ki podjetju prinaša prihodek in ne strošek. Danes, ko je konkurenca na trgu ogromna, je cena pridobila na pomenu, saj je velikokrat glavni dejavnik pri sprejemanju nakupnih odločitev. Hitre spremembe pri oblikovanju cen, postavljenih v skladu z značilnostmi podjetja in

njegovega načina proizvajanja oz. izvajanja blagovnih znamk, se v današnjem spremenjenem okolju mnogokrat izkažejo kot neustrezne in premalo premišljene.

Ravno zaradi tega so uspešna podjetja in tržniki spoznali, da je tudi pri določanju cen in njihovemu spreminjanju potreben poglobljen strateški pristop, ki lahko z ustreznimi taktičnimi prilagoditvami prinese dolgoročen uspeh poslovanja na trgu. Nagle in Hogan (2006, str. 144) trdita, da so uspešne tiste cenovne strategije, pri katerih podjetje določi ceno izdelka in ta cena ostane. Kljub temu pa pravita, da postaviti pravo ceno za pravega kupca zahteva vključevanje velike količine podatkov na takšen način, da podjetje pridobi tako notranjo (prodajno osebje) kot zunanjo podporo (stranke). Takšen proces je po njunem mnenju zahteven, zato se veliko podjetij odloči za lažjo pot in s cenovno strategijo sledijo konkurenci ali samo upoštevajo svoje stroške. Cena, ki jo podjetja določijo je lahko fiksna, vendar je to predvsem na medorganizacijskih trgih redkost. Na tovrstnih trgih v večini primerov pride do pogajanj, kjer si nato prodajalec in kupec poizkušata izpogajati najboljšo možno ceno in pogoje. Kot navajata Tavčar in Markič (2010, str. 101), si preden se začnemo pogajati vsaj v glavi začrtamo okvire, v katerih bi želeli, da bi bila končna odločitev. V glavi si naredimo okvir, presodimo, kako močni smo in pregledamo možne alternative. Preden se torej začnemo pogajati, pravi, da moramo poznati osnovne elemente, o katerih si moramo biti na jasnem, če hočemo pri pogajanjih karkoli doseči:

- mejna cena,
- začetna cena,
- področje možnega dogovora,
- najboljša alternativa možnemu dogovoru.

Cena je prav tako eno izmed prvih orodji h katerim se podjetja zatečejo, ko ugotovijo, da se povpraševanje po njihovih izdelkih manjša. Piercy, Cravens in Lane (2010) pravijo, da je nižanje cene eden izmed prvih ukrepov, ki jih podjetja začno izvajati, ko nastopi kriza, vendar pa to ni zagotovilo za boljše rezultate in pogosto se zgodi, da s tem situacijo še poslabšajo. Po njihovem mnenju so slabše ekonomske razmere v zadnjih letih samo še poudarile, kako pomembne so odločitve glede cene za pridobivanje konkurenčne prednosti in da je cena v primeru pravilne uporabe lahko zelo močno strateško orodje.

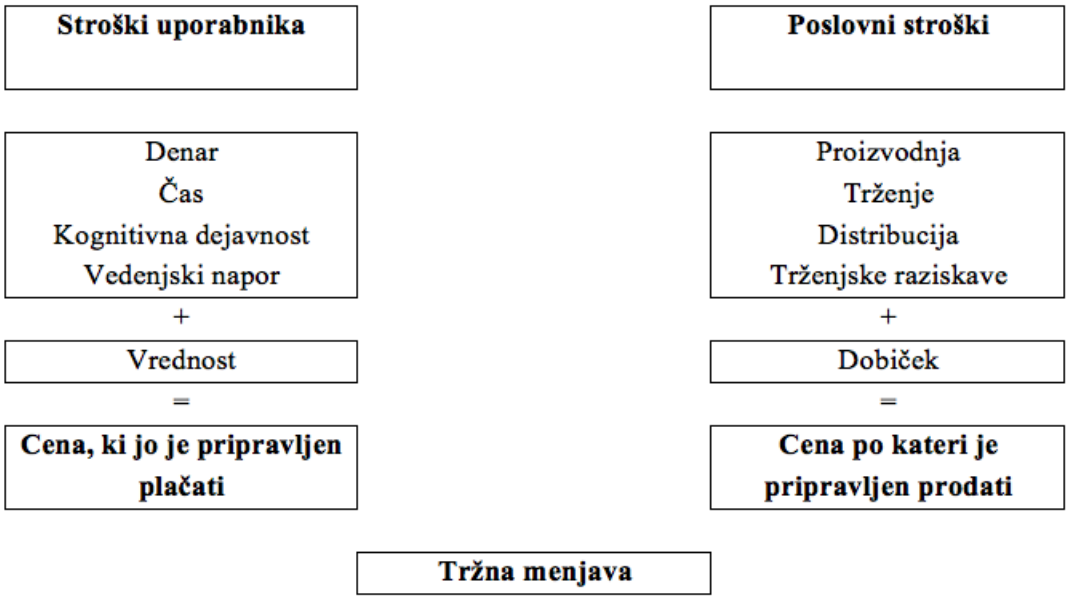
2.1 Vloga prodajne cene

Prodajno ceno podjetje ne postavi le kot kazalec menjalne vrednosti izdelka, temveč s ceno kupcu sporoča veliko več. Piercy, Cravens in Lane (2010) pravijo, da obstajajo argumenti, da postavitev cene ne vpliva le na povpraševanje, temveč cena oblikuje način, kako bo kupec uporabljal izdelek ali storitev in ima lahko dolgotrajen učinek na odnos podjetja s kupcem. Ravno zaradi pomembnosti vloge prodajne cene Paul Peter J. in Olson J. (2008, str. 461–462) pišeta, da se mora podjetje najprej odločiti, v kakšen cenovni razred želi pozicionirati izdelek. Če se odločijo, da je izdelek premium, potem mu bodo dali tudi

takšno ceno, ki bo to odražala in ravno tako bodo uporabili enak princip, če se odločijo, da je izdelek nižjega cenovnega razreda. Kljub temu pa samo cena izdelka ne bo prepričala kupca.

Izdelek mora imeti tudi določene konkurenčne prednosti pred podobnimi izdelki enakega cenovnega razreda. Pri oblikovanju cen je potrebna zadostna mera previdnosti, saj postavitev cene ne pomeni le načina, kako priti do ustreznega dobička podjetja kratkoročno, temveč daje potencialnemu porabniku namig o njegovi/njeni kakovosti/vrednosti (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 178). Peter in Olson (2008, str. 447) navajata, da je s strani uporabnika cena v večini primerov definirana kot čemu se mora le-ta odreči, da lahko kupi ta izdelek oziroma storitev. Sama pa se s to trditvijo ne strinjata oziroma verjameta, da cena uporabniku predstavlja več kot le znesek, ki ga mora plačati. Na sliki 2 tako prikažeta model trženjske menjave, na katerem je lepo vidna vloga cene v tem procesu. Da bo do trženjske menjave prišlo, mora biti cena, ki jo je uporabnik pripravljen plačati, večja ali enaka ceni, po kateri je prodajalec pripravljen prodati.

Slika 2 : Vloga cene v trženjskih menjavah



Vir: J. Paul Peter & J. Olson, Consumer behavior and marketing strategy, 2008, str. 447.

S sliko 2 želita prikazati, da je cena izdelka zgolj eden od stroškov uporabnika in tako predstavlja le del njegove celotne cene tržne menjave. Avtorja pa vseeno poudarjata, da kupci redko, če sploh kdaj, natančno izračunajo omenjene stroške, preden sprejmejo odločitev o nakupu. Nasploh pri vsakodnevnih nakupih največkrat prevlada posamezna korist ali cena, izračuni pa se izvedejo predvsem pri večjih in pomembnejših nakupih (Peter & Olson, 2008, str. 447).

2.2 Dejavniki, ki vplivajo na oblikovanje prodajne cene

Oblikovanje prodajne cene je, glede na to, kakšno vlogo ima prodajna cena, zelo pomembno in tudi kompleksno. Avtorji navajajo veliko različnih dejavnikov, ki vplivajo na oblikovanje prodajne cene. Thompson in Coe (1997) trdita, da je glavni izziv pri oblikovanju prodajne cene ugotoviti, koliko so ljudje pripravljeni plačati za izdelek. Po njunem mnenju cena ne sme biti postavljena na osnovi stroškov, temveč mora cena določati stroške. Podjetja se morajo osredotočiti na kupce, saj so le-ti vedno bolj zahtevni glede cene, vrednosti in kvalitete ter so neizprosni do podjetij, ki ne zagotovijo sprejemljive kombinacije. Pravita, da si podjetje v primeru, če ceno oblikuje na takšen način, lahko zagotovi veliko konkurenčno prednost. Devetak (2007, str. 129) pravi, da je odločanje o tržnih cenah odvisno od vpliva vrednosti in koristi izdelka, tržnih metod v procesu lansiranja in distribucije izdelka, vpliva različnih stroškov, zakonodaje, na katero proizvajalec ne more vplivati, in pa konkurence na trgu. Makovec Brenčič, Hrastelj in Jurše (2003, str. 225) se strinjata, da so podjetja velikokrat zaradi konkurence prisiljena v konkurenčno oblikovanje cen, kar je po njunem mnenju še posebej razvidno pri organiziranju javnih nakupov v okviru oblastnih organov ali velikih korporacij. Poleg konkurence pa kot pomembna dejavnika izpostavljata še stroške in povpraševanje.

S tem, da je konkurenca eden izmed ključnih dejavnikov, se strinjajo tudi Piercy, Cravens in Lane (2010), ki pravijo, da je dokazano, da je določanje cene tradicionalno osnovano na uravnavanju lastnih stroškov s cenami konkurence. Pravijo, da je zanimivo, da podjetja celo svojim novim izdelkom zelo pogosto določijo ceno na podlagi cen že obstoječih izdelkov. Konečnik Ruzzier, (2011, str. 186) kot pomembne dejavnike pri oblikovanju prodajne cene izpostavlja tudi ekonomske pogoje na trgu (oblikovanje cen se razlikuje v pogojih gospodarskega razcveta in recesije, razlikuje se tudi glede na inflacijsko stopnjo in obrestne mere), vpliv drugih udeležencev na trgu (npr. vloga trgovcev na debelo in drobno pri dokončnem postavljanju cene na trgu), vladne in zakonodajne pogoje na trgu in družbene omejitve.

Pomemben dejavnik, ki ima velik vpliv na oblikovanje cene pa je tudi trg, na katerem podjetje deluje. Oblikovanje cene se precej razlikuje, če le-to oblikujemo samo za domači trg oziroma, če bomo izdelek ali storitev prodajali tudi na mednarodnem trgu. Makovec Brenčič et al. (2009, str. 184) navajajo, da je zaradi mnogih dejavnikov oblikovanje cene v mednarodnem poslovanju pogosto bolj kompleksno in zapleteno kot pri poslovanju na domačem trgu. Poleg vseh dejavnikov, ki so pomembni na domačem trgu, so pri mednarodnem poslovanju zelo pomembni tudi naslednji (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 184):

- carinske in necarinske zaščite lokalnih trgov oz. ekonomskih integracij,
- večje geografske oddaljenosti in s tem povezane posledice,
- različne pravno-formalne ureditve poslovanja,

- višja deželna, finančna in poslovna tveganja,
- kulturne, jezikovne in ostale sociološke razlike.

Konečnik Ruzzier (2011, str. 185) pravi, da je pri določitvi cene pomembno, kakšno cenovno strategijo imajo konkurenti, koliko jih je ter kakšno pozicijo imajo na trgu. Skouras, Avlonitis in Indounas (2005) pa opozarjajo, da moramo pri določanju cene vedno upoštevati kupca, prodajalca in panogo oziroma gospodarstvo kot celoto oziroma, kakšen vpliv bo nanje imela določena cena.

2.3 Načini oblikovanja prodajne cene

Zelo pomembno je, da podjetja prepoznajo oblikovanje cene kot strateško odgovornost, ki ima vpliv na dolgoročno poslovanje podjetja. Cilj mora oblikovati strategijo, ki temelji na vrednosti izdelka in omogočati podjetju, da z njo zagotavlja in dokazuje vrhunsko vrednost za kupca (Piercy, Cravens & Lane, 2010). Za oblikovanje cene obstaja nekaj glavnih pristopov, ki pa si jih nato podjetja prilagodijo glede na njihove potrebe. Preden podjetje začne oblikovati svoje cene je pomembno, da ima jasno določene cilje, ki jih želi s ceno doseči. Rowley (1997) pravi, da so najpogostejši cilji, ki si jih podjetje zastavi:

- preživetje na srednjeročeno in dolgoročno obdobje,
- dobiček na letni ravni,
- dosežek določene ravni ROI,
- zadržanje ali povečanje tržnega deleža,
- denarni tok in likvidnost,
- vzdrževanje obstoječega statusa v povezavi z nekaj glavnimi indikatorji, kot sta dobiček in tržni delež,
- ustvarjanje iluzije visoko kvalitetnega izdelka.

Da je določitev ciljev prvi korak, navaja tudi Sfiligojeva (1999, str. 136), ki je osnove, ki naj bi jih vseboval vsak postopek oblikovanja cene, strnila v nekaj faz. Prva faza je določitev cilja, ki ga želimo s ceno uresničiti. Cilj je lahko obstoj podjetja, maksimiranje dobička, vodilni tržni delež ali na primer cenovno vodstvo. Ko imamo cilj, sledi ugotavljanje lestvice povpraševanja, ki pomeni zbir različnih možnih cen in njim ustrezajočih količin, gledano seveda z vidika podjetja in njegovih pričakovanj. Presojanje sprememb stroškov pri različnih možnih obsegih proizvodnje je naslednja faza, ki vključuje interne analize stroškov in predvidenih prihodkov ter dobička. Sledi preučevanje cen konkurentov kot temelja za pozicioniranje svoje cene in izbiranje med različnimi uveljavljenimi metodami oblikovanja cen. Zadnja faza pa je izbira končne cene ob upoštevanju različnih vidikov, zlasti ekonomskih in psiholoških ter interesa podjetja, prav tako pa tudi koristi in interesov poslovnih partnerjev in ne nazadnje kupcev.

Uveljavljenih metod oblikovanja cen je v poslovnem svetu veliko. Sestavni del večine metod so kalkulacije, ki po mnenju Devetaka (2009, str. 130–131) pomenijo računski postopek izračunavanja stroškov in učinkov pri posameznem procesu. Makovec Brenčič et al. (2009, str. 209) pa kalkulacije opredelijo kot računske postopke, s katerimi podjetje ugotavlja ceno izdelkov glede na različne vhodne parametre. Pri izvedbi le-teh moramo pravilno upoštevati in vključiti predhodno obravnavane dejavnike pri oblikovanju cene ter posamezne povezane sestavine. Ker so, kot smo že dejali, razmere v mednarodnem poslovanju kompleksnejše in se hitreje spreminjajo, so posledično kalkulacije zahtevnejše in kompleksnejše. Makovec Brenčič et al. (2009, str. 223) tako pišejo, da se v mednarodnem poslovanju dogaja, da za posamezen posel uporabimo več kalkulacij. Ob identificiranju posla so pogoste predhodne kalkulacije, s katerimi želimo predvsem hitro oceniti ekonomičnost posamezne poslovne ideje. Če ugotovimo, da je posel lahko ekonomsko zanimiv, pripravimo podrobnejšo kalkulacijo za pogajanja. Praktični pristopi oblikovanja prodajne cene pri mednarodnem poslovanju so naslednji, vendar Makovec Brenčič et al. (2009, str. 198) poudarjajo, da v poslovni praksi pogosto zasledimo tudi različne kombinacije oz. različna prilagajanja teh pristopov:

- stroškovno usmerjeno oblikovanje cene;
- oblikovanje cene na podlagi nalog;
- oblikovanje cene na podlagi povpraševanja;
- konkurenčno oblikovanje cene;
- zaprte ponudbe;
- ostali pristopi pri oblikovanju cene (trenutno oblikovanje cene, oblikovanje cene za skupino izdelkov, dogovorno oblikovanje cene).

Če povzamem, bi lahko dejala, da večina avtorjev izpostavlja tri glavne pristope pri oblikovanju cen. Indounas (2009) tako našteje:

- **Oblikovanje cen na stroškovnih temeljih**

Uporabimo lahko metodo pribitka na stroške (podjetje doda pribitek na povprečne stroške), ciljni donos (ciljni donos je vnaprej določen, zato podjetje postavi ceno tako, da ga doseže) ali analizo prispevka za kritje (samo direktni stroški storitve ali izdelka so upoštevani pri določitvi cene).

- **Oblikovanje cen na temelju konkurence**

Ceno postavimo podobno konkurenčni ceni, ceno postavimo nad konkurenčno ceno ali pa ceno postavimo pod konkurenčno ceno.

- **Oblikovanje cen na temelju strank**

Določitev cene glede na vrednost, ki jo zaznavajo stranke (cena je določena glede na to, kako izdelek/storitev vrednotijo stranke) ali vrednostno določanje cen (podjetje določi dokaj nizko ceno za kvalitetno storitev ali izdelek).

Best (2005, str. 264) piše, da se oblikovanje cen na temelju konkurence začne s potrebami strank, pozicijo konkurence in pozicioniranjem izdelka in šele na koncu na podlagi tega podjetje pride do pribitka. Pri oblikovanju cen na stroškovnih temeljih je situacija ravno obratna, saj se vse začne s ceno izdelka in željenim pribitkom ter se šele kasneje vključi tudi tržna cena. Z naštetimi pristopi se strinja tudi Bunc (2007, str. 269), kateri kot glavne tri pristope navede načrtovanje tržnih cen na stroškovnih temeljih, načrtovanje tržnih cen na temelju tržnega povpraševanja in načrtovanje tržnih cen na temeljih integriranega trženja. Kodrinova (2012, str. 162–163) pa pravi, da lahko cenovne strategije podjetja oblikujemo glede na stroške, cenovne strategije konkurentov in glede na zaznano vrednost. Poleg prodajne cene pa pri pridobivanju poslov veliko vlogo igrajo odnosi, ki so podrobneje predstavljeni v naslednjem poglavju.

Ne glede za kakšen način oblikovanja cene se podjetje odloči pa je ključno, da pri oblikovanju cen upoštevamo naslednja načela (Devetak, 2007, str. 130–131):

- načelo natančnosti;
- načelo diferenciacije stroškov (objektivna delitev stroškov na stroškovna mesta, stroškovne nosilce in na vrste stroškov);
- načelo prilagodljivosti (prilagajati se vrsti učinkov, tehnološkemu procesu, načinu proizvodnje, okoliščinam v podjetju in drugim razmeram, ki vplivajo na kalkulacije);
- načelo primerljivosti (kalkulacija mora biti primerljiva z drugimi kalkulacijami v istem podjetju ali drugod, tako da je zagotovljena primerljivost predkalkulacij, vmesnih kalkulacij in pokalkulacij);
- načelo racionalnosti (stroški priprave kalkulacij ne smejo presegati koristi, ki jih imamo z izdelavo kalkulacij).

Rowley (1997) piše, da ima cena centralno vlogo v delovanju ekonomskega sistema in je tudi zelo pomembna v odnosu s strankami. Cena predstavlja vrednost, po kateri je prodajalec pripravljen prodati in vrednost, pri kateri je stranka pripravljena izdelek ali storitev kupiti. Kljub temu pa velikokrat, kljub racionalnosti podjetij, cena ni edini kriterij za odločitev o sodelovanju, temveč pomembno vlogo predstavljajo odnosi.

3 TRŽENJSKI ODNOSI NA MEDORGANIZACIJSKIH TRGIH

V prejšnjem poglavju smo podrobneje spoznali prodajno ceno, v tem pa se bom osredotočila na trženjske odnose, saj je, kot pravita Shamma in Hassan (2013), uspeh podjetja dandanes odvisen od strank in posledično torej od odnosa podjetja do strank. Praktični del naloge temelji na podjetju Grammer AG, ki je mednarodno podjetje in kot

smo spoznali že v prejšnjem poglavju, je takšno poslovanje velikokrat kompleksnejše in zahtevnejše kot poslovanje usmerjeno le na domači trg.

Konkurenca je na tovrstnih trgih še večja in ravno zato so odnosi še toliko pomembnejši. Poleg tega da gre za mednarodni trg, podjetje deluje na medorganizacijskih trgih, kar pomeni, da se njihovi načini trženja bistveno razlikujejo od načinov trženja, namenjenega končnim kupcem.

Harrell in Frazier (1999, str. 450) izpostavljata štiri glavne načine trženja na medorganizacijskem trgu:

- sejmi,
- konvencije,
- prodajna tekmovanja (Tekmovanje za prodajalno osebje in zastopnike, na katerem so zagotovljene nagrade v primeru dosega določenih ciljev.),
- specifični izdelki (poslovna darila).

Seveda so se zgoraj našteti načini trženja z leti izpopolnili in predvsem dopolnili. Poleg omenjenih je že od nekdaj pri prodaji pomembno vlogo igral osebni stik. Dobovišekova (2007, str. 48) je zapisala, da je prvi pogoj za uspeh v tradicionalni prodaji vedno bil dostop do tistih, ki odločajo o nakupu, zato so v podjetjih prodajalce dolga leta učili, kako naj si zagotovijo osebni odnos z njimi. Že nekaj let imamo za tovrsten način trženja izraz, in sicer trženje s poudarkom na odnosih.

Trženje s poudarkom na odnosih (angl. *Relationship marketing*) se osredotoča na vse aktivnosti usmerjenje k ustvarjanju, razvijanju in ohranjanju uspešnih izmenjav s strankami. Negovanje in management odnosov s strankami je postala pomembna strategija v večini podjetij (Hutt & Speh, 2013, str. 61). Razlog vidita v tem, da so zveste stranke veliko donosnejše kot cenovno občutljive stranke, ki nenehno iščejo alternative in pa v dejstvu, da si podjetja, ki so uspešna v razvijanju trdnih odnosov s strankami zagotovijo pomembne ter trajne prednosti, katere konkurenca težko razume, kopira ali izpodrine. Številne študije so pokazale, da obstaja pozitivna povezava med zvestobo in donosnostjo stranke. Leverin in Liljander (2006) tako trdita, da obstaja pozitivna povezava med zvestobo in donosnostjo. Pravita, da če minimiziramo stroške odnosa in maksimiramo dobiček odnosa, potem dolgoročne stranke prinesejo večje dobičke kot kratkoročne. Odnosi s strankami so torej zelo pomembni za dobičkonosnost podjetja, kakšne odnose pa lahko vzpostavljamo, je opisano v naslednjem poglavju.

3.1 Vrste trženjskih odnosov

Trženjske odnose glede na značilnosti razlikujemo na transakcijske in na sodelovalne

odnose. Transakcijski odnosi so osredotočeni na hitre transakcije osnovnih izdelkov po zelo konkurenčnih cenah, medtem ko so bistvo sodelovalnih odnosov dolgoročni in tesni odnosi ter izmenjava informacij (Hutt & Speh, 2013, str. 61–62). V nadaljevanju bom natančneje predstavila značilnosti posameznih odnosov, kot tudi prednosti in slabosti le-teh.

3.1.1 Transakcijski odnosi

Definicij transakcijskih odnosov je veliko, vendar pa definicija Andersona in Narusa (1999, str. 374–413) najbolje povzame bistvo. Pravita, da sta pri transakcijskem odnosu stranka in dobavitelj osredotočena le na pravočasno izmenjavo osnovnih izdelkov po zelo konkurenčnih cenah. Dobovišekova (2007, str. 48) meni, da gre pri transakcijski prodaji za odnos med kupcem in prodajalcem, ki sedita vsak na svoji strani mize in se pogajata o ceni in drugih pogojih nakupa. Kupec ima pri tem moč, ki jo tudi uporablja, zato je odnos med njima pogosto nesmiseln, saj kupec natančno ve, kaj hoče. Odnos je pomemben le takrat, ko ima kupec več enakovrednih ponudnikov, saj se takrat velikokrat odloči za ponudbo tistega prodajalca, ki mu je zaradi odnosa in osebnosti najbolj všeč. Dobovišekova doda še, da ima pri transakcijskem odnosu kupec navadno več zaupanja v izdelek kot v prodajalca. To pa se spremeni, kadar gre za indiferentni položaj in mora kupec izbrati med več enakovrednimi ponudniki.

Transakcijska prodaja pokriva vedno širši obseg kupcev, ne glede na panogo. Kot razlaga Dobovišekova (2007, str. 50–51) bo globalizacija povzročila nadaljnje povečevanje števila dobaviteljev z relativno nediferenciranimi izdelki ali storitvami. Čeprav tehnologija povečuje inovacijski potencial podjetij, pa hkrati tudi krajša čas za posnemanje izdelkov bolj naprednih konkurentov. Slutiti je mogoče, da bo v prihodnosti vsako podjetje imelo opravka s transakcijskimi kupci, če ne drugače vsaj pri določenem segmentu svojih kupcev ali pa za določeno vrsto svojih izdelkov ali storitev. Vsa ta spoznanja silijo podjetja k nadaljnjim poizkusom iskanja dodanih vrednosti, ki bi upravičila visoke cene njihovih vse bolj standardnih izdelkov (Dobovišek, 2007, str. 50–51).

Nadgradnja transakcijskih odnosov pa so sodelovalni odnosi. Razmerje med njimi dobro opiše Gummesson (2004), ki pravi, da bi, če bi naredili lestvico odnosov, transakcijski odnosi predstavljali točko nič. Če transakcijski odnosi predstavljajo točko nič, pa je na drugi strani omenjene lestvice odnos, kjer sta kupec in prodajalec enotna. Več o tovrstnih odnosih sledi v naslednjem poglavju.

3.1.2 Sodelovalni odnosi

Drugače od transakcijskega prodajnega pristopa, v katerem je prispevek prodajalca pri ustvarjanju vrednosti za kupca predvsem omejen na zagotavljanje informacij o izdelku in na procesiranje naročila, pa svetovalna prodaja prodajalcu omogoča ustvarjanje vrednosti na treh različnih področjih (Dobovišek, 2007, str. 54):

- pomoč kupcem pri razumevanju njihovih problemov in priložnosti na nov ali drugačen način od sedanjega,
- iskanje novih ali boljših rešitev za probleme kupcev,
- zastopanje interesov kupcev v dobaviteljevem podjetju.

Trženje, s poudarkom na odnosih, zahteva, da je poudarek na zadovoljevanju kupcev z razvojem skupnih programov, ki ponujajo kvalitetne interakcije, namesto ponujanja izdelkov, ki težko ponudijo zahtevane koristi.
Če pa želijo to doseči, Adcock (2000, str. 378) navaja tri glavna dejanja, ki so zahtevana od dobavitelja:

- Razumeti izbranega kupca kot še nikoli prej; vključno z motivacijo in celotnim ciklom kupca, da lahko vidi, kako lahko vključi vse ponudbe v ta vzorec.
- Osredotočiti vse ljudi v organizacijo in vse sisteme v strankino zadovoljstvo.
- Spodbujati čim več direktnega kontakta na vseh nivojih, med dobaviteljem in stranko in vpeljati sistem, ki bo zagotavljal, da bodo ti kontakti konsistentni en z drugim.

Načeloma velja, da bolj, kot sta izdelek ali storitev kompleksna, bolj možno je dodajanje vrednosti prek svetovalnega prodajnega pristopa. Sicer pa je njegova uporaba najboljša takrat, kadar je izpolnjen vsaj eden od osnovnih pogojev (Dobovišek, 2007, str. 55):

- izdelek ali storitev se razlikujeta od konkurenčnih alternativ,
- izdelek ali storitev lahko podjetje prilagodi po meri kupca,
- kupec ni popolnoma prepričan o tem, kako lahko izdelek ali storitev zagotovi rešitev ali doda vrednost zanj,
- dostava, namestitev in uporaba izdelka ali storitve zahteva usklajeno podporo prodajne organizacije,
- izdelek ali storitev ima koristi, ki opravičujejo relativno visoke stroške svetovalne prodaje.

Harrell in Frazier (1999, str. 19) definirata trženje s poudarkom na odnosih, kot razvijanje in ohranjanje uspešnih izmenjav, skozi interaktivne, nenehne, obojestranske povezave med strankami, organizacijo, dobavitelji in ostalimi vpletenimi z namenom skupne koristi. Poudarita tudi (Harrell & Frazier,1999, str. 230–234), da se odnosi v poslu ne vzpostavijo čez noč. Traja lahko več tednov, mesecev ali celo let, preden se podjetja razumejo in si zaupajo. Pravita, da se odnos začne s »fazo dvorjenja« (*angl. The Courtship Phase*), ki preide v »fazo ustvarjanja odnosa« (angl. *The Relationship-Building Phase*), ki nato preide v partnerstvo (angl. *Partnership*). V prvi fazi se podjetji med seboj spoznata, izrazita svoje želje, potrebe, se uskladita glede kakovosti, dobavnih rokov in podobnega. Prva faza lahko traja kar nekaj časa, konča pa se navadno z manjšim naročilom, ki predstavlja test, če bosta

podjetji lahko dobro sodelovali.

Med »fazo ustvarjanja odnosa« začneta podjetji prvič konkretno delati skupaj in se tudi delno prilagajati drug drugemu, z namenom izboljšanja izdelka in sodelovanja. Med omenjeno fazo kupec ni v nadrejenem položaju, temveč je njun odnos enakovreden. V veliko primerih podjetja vzpostavijo skupen informacijski sistem, ki poveže kupca s proizvajalčevim proizvodnim obratom. Ko podjetji uspešno opravita več naročil in sta obe zadovoljni s sodelovanjem, preideta v »fazo partnerstva«. Ker imata v tej fazi že veliko izkušenj drug z drugim, porabita manj časa na odnosu in več na iskanju načinov izboljšanja medsebojne produktivnosti. Nakupni proces postane rutina in prodajalec lahko zagotovi vir kupcu, ker ve, da bo njuno sodelovanje trajalo dalj časa. Partnerstvo je lahko neformalno ali pa je lahko urejeno s pogodbo. Podjetja lahko sodelujejo neformalno, kar pomeni, da jih ne vežejo nobene pogodbe, kljub temu pa odnos traja, saj obe strani investirata veliko časa, energije in si delita pomembne informacije, zato je za katerokoli izmed strank drago prekiniti partnerstvo. Kot navajata Harrell in Frazier (1999, str. 234), pa lahko podjetji skleneta pogodbo za določeno obdobje (navadno tri do pet let).

Kot vedno je tudi pri odnosih le-te lažje vzpostaviti, če imata obe strani interes in željo. Raciti, Ward in Dagger (2013) so si v svoji raziskavi tako postavili dvanajst hipotez, katere so preverili v kvantitativni študiji. Hipoteze so vezane na strankina kognitivna stanja (motivacijo, zaupanje in pripadnost) in izide odnosa (moč odnosa, zadovoljstvo z odnosom in namen zadržanja). Kakorkoli, Raciti, Ward in Dagger (2013) so s to študijo pokazali, da so sodelovalni odnosi uspešnejši, kadar so stranke motivirane, zaupljive in čutijo visoko stopnjo naklonjenosti ter pripadnosti podjetju. Omenjene lastnosti se še krepijo, kadar ima stranka močno željo po sodelovalnem odnosu s podjetjem. V končni fazi pa se odnos ohranja zaradi strankine želje ohranjanja sodelovalnega odnosa in pridobivanja ugodnosti, ki jih takšen odnos prinaša. Na osnovi analize predlagajo, naj se managerji osredotočijo na strankino željo po vzpostavitvi odnosa, kar pa lahko storijo s tem, da naredijo odnos bolj atraktiven in zanimiv preko aktivnosti tržnega komuniciranja podjetja. Kot drugo strategijo pa predlagajo, da strankam predstavijo prednosti vzpostavitve sodelovalnega odnosa s podjetjem ter jih tako pritegnejo, da začnejo razmišljati ali celo vzpostavijo/si želijo odnos.

Hutt in Speh (2013, str. 17) navajata, da če želimo s podjetjem vzdrževati dobre sodelovalne odnose, potem moramo pridobiti znanje o poslu stranke in nato prispevati vrednost k njihovem poslu. Adcock (2000, str. 195–196) še dodaja, da študije kažejo, da je zanesljivost najbolj pomemben dejavnik pri dojemanju kakovosti storitev. Kupci želijo poslovati z dobavitelji, ki držijo obljube (predvsem glede dobave) in ki speljejo celoten posel, kot je bilo dogovorjeno. Kupci niso naklonjeni napakam in že en sam spodrsljaj ima lahko takojšnje posledice na odnose v prihodnosti. Kot pravi, si lahko podjetje zgradi močno in zelo konkurenčno pozicijo na temelju zanesljivosti. Adcock (2000, str. 258) trdi, da se odnosi razvijajo skozi daljše časovno obdobje, in da vsak stik oziroma kontakt prispeva k razvoju odnosa. Kljub temu pa poudari, da zgolj niz transakcij še ne pomeni, da

se je med podjetjem in stranko razvil tesen odnos. Odnosi zahtevajo zaupanje in predanost in tesnejši, kot je odnos, bolj morajo udeleženci žrtvovati svojo neodvisnost, da dokažejo svojo predanost. Takšna vpletenost pa ima seveda poleg prednosti tudi slabosti, ki pa so prikazane v naslednjem poglavju.

3.2 Prednosti in slabosti sodelovalnih trženjskih odnosov

Spoznali smo tako transakcijske kot sodelovalne odnose, osredotočila se bom na sodelovalne odnose, ker imajo ti pomembno vlogo za nadaljnjo analizo. Sodelovalni odnosi, kot smo videli, niso primerni za vsako podjetje oziroma jih ni smiselno graditi pri vsakem poslu. Vsako podjetje zase mora vedeti oziroma znati presoditi, ali ima za njih smisel s svojimi strankami poizkušati zgraditi dobre sodelovalne odnose. Če ugotovijo da je to smiselno, potem lahko takšen odnos podjetja s stranko prinese podjetju veliko prednosti. Definitivno pri tem veljata dve načeli, kateri navaja tudi Adcock (2000, str. 238–239), in ki predstavljata prednost sodelovalnih odnosov:

- Dražje je pridobiti novo stranko, kot obdržati obstoječo.
- Daljša, kot je zgodovina odnosa med dobaviteljem in stranko, bolj donosen je odnos.

Harrell in Frazier (1999, str. 234) menita, da imajo dolgoročni sodelovalni trženjski odnosi veliko prednosti. Menita, da dolgoročen odnos kupcev z dobavitelji kupcem omogoča, da osredotočijo svojo energijo na svoje stranke. Kupec in dobavitelj delata kot ekipa, pri čemer oba prispevata svoja znanja ter s tem zagotovita najboljši možni izdelek. Daljše, kot je sodelovanje, boljši so rezultati v smislu sodelovanja, učinkovitosti, kvalitete in dobička. Adcock (2000, str. 258) dodaja, da obstajajo dokazi, da ima popolna predanost sodelovalnim odnosom lahko pozitivne učinke, kot so povečana zvestoba, dolgoročno strateško razmišljanje, fokus ni na ceni in vzdušje, kjer se problemi razrešujejo bistveno enostavneje.
Kljub vsem prednostim pa pri tovrstnem odnosu obstajajo tudi tveganja. Podjetja si pogosto izmenjajo visoko zaupne tržne in tehnološke informacije, kot tudi strateške trženjske načrte. Prav tako močen odnos pomeni večjo odvisnost drug od drugega – če eden izmed partnerjev zapade v finančno krizo ali ima težave znotraj podjetja, se to odrazi tudi pri drugem partnerju (Harrell & Frazier, 1999, str. 234). Poleg tveganj Adcock (2000, str. 258) trdi, da tovrstni odnosi zahtevajo še veliko časa in denarja, predanost in podporo vseh zaposlenih in pomembnih poslovnih partnerjev ter so brez kratkoročnih donosov, Gradnja sodelovalnih odnosov z izbranimi strankami lahko podjetju prinese dobre konkurenčne prednosti, vendar samo če so, kot navaja, izpolnjene naslednje trditve:

- Vse posledice so upoštevane in je za njih poskrbljeno.
- Popolna predanost in zaupanje na obeh straneh.
- Obstajajo tržni pogoji za obojestranske koristi.

Sodelovalni odnosi imajo veliko prednosti, pa vendar tudi nekaj slabosti. Avtomobilska industrija je primer panoge, kjer so omenjeni odnosi zelo pomembni. Vzroke za podano trditev pa bom podrobneje predstavila v študiji primera v nadaljevanju.

4 ŠTUDIJA PRIMERA GRAMMER AG

4.1. Predstavitev metodologije študije primera

Metodologija, ki sem jo izbrala za praktični del naloge, je študija primera. Kot piše Yin (2012, str. 3), metoda študije primera zajema cel set postopkov potrebnih za izvedbo raziskave. Naloge zajemajo oblikovanje študije primera, zbiranje podatkov, analiziranje podatkov in predstavitev ter poročanje rezultatov. Prvi korak, ko se odločimo za takšno obliko raziskovanja, je po mnenju Yina (2012, str. 6), da definiramo primer, katerega bomo preučevali. Moja študija temelji na podjetju Grammer AG in je, ker obravnavam samo eno podjetje, enojna študija primera (angl. *single-case study*). Med tretjim korakom se moramo odločiti, ali bomo uporabili teorijo, kot pomoč dopolnitve naših osnovnih metodoloških korakov. Naši osnovni koraki so razvijanje raziskovalnega vprašanja, izbira primera in določitev ključnih podatkov, ki jih potrebujemo (Yin, 2012, str. 9).

Teorija je lahko na različne načine pomemben del študije primera in v pomoč pri naslednjih področjih (Yin, 2012, str. 28):

- Določa, kaj se raziskuje, kadar imamo raziskovalno študijo primera.
- Določa naravo primerov, ki bodo del naše študije primera.
- Določa popoln in primeren opis, kadar izvajamo opisno študijo primera.
- Določa nasprotne teorije, kadar izvajamo pojasnjevalno študijo primera.

Sama sem se odločila, da bom v študiji primera Grammer AG uporabila tudi teoretična izhodišča in s tem namenom sem si na začetku naloge zadala tudi dva raziskovalna izhodišča, s katerima bom poskusila potrditi, da poznavanje konkurence in gradnja sodelovalnih odnosov pozitivno vplivata na pridobivanje poslov v avtomobilski dobaviteljski industriji. Prvo raziskovalno izhodišče se nanaša na poznavanje konkurence, medtem ko je drugo namenjeno preučevanju sodelovalnih odnosov.

- **Prvo raziskovalno izhodišče:** Verjetnost pridobitve posla je z uporabo napredne kalkulacije bistveno višja kot pri uporabi standardne kalkulacije.
- **Drugo raziskovalno izhodišče:** Dobri sodelovalni odnosi bistveno pripomorejo k pripravi napredne kalkulacije in posledično k višji verjetnosti pridobitve posla.

Na podlagi zapisanih raziskovalnih izhodišč sem v prvem delu naloge analizirala ključne teorije, katere so pomemben del raziskovalnih izhodišč in katere mi bodo v pomoč pri

nadaljevanju naloge. Raziskovalna izhodišča pa so tudi osnova na podlagi katere določam kakšne oziroma katere podatke potrebujem za izvedbo študije primera.

Yin (2012, str. 10) piše, da so najpogostejši viri, s katerimi lahko pri študiji primera pridobimo dokaze/podatke:

- direktno opazovanje (npr. človeških dejanj ali fizičnega okolja),
- intervjuji (npr. pogovori odprtega tipa z glavnimi udeleženci),
- arhivska gradiva (npr. študentske evidence),

- opazovanje z udeležbo (npr. pod krinko vključen v vsakdanje aktivnost primera, ki ga analiziraš),
- fizični predmeti (npr. prenos računalniških datotek zaposlenih).

V moji študiji primera sem kot vir podatkov uporabila interna gradiva podjetja, natančneje njihove kalkulacije, predstavitve, podatke iz spletne strani in druga gradiva, pridobljena od Suzane Filipančič. Poleg gradiv pa sem z njo opravila tudi poglobljen pogovor oziroma nestrukturiran intervju, podrobnosti katerega opišem v nadaljevanju.

4.2 Poglobljen pogovor

Pri omenjeni študiji sem se odločila, da bom kot vir podatkov uporabila nestrukturiran intervju, katerega sem opravila z eno izmed vodilnih managerk podjetja. Kot trdi Yin (2012, str. 12), takšen intervju omogoča bogatejši in obsežnejši nabor podatkov, kot če podatke pridobimo s pomočjo ankete ali celo odprtih vprašanj, ki so lahko del vprašalnika. Nestrukturirani intervjuji v študijah primerov lahko trajajo dve uri ali več in se lahko odvijajo ob večjih različnih priložnostih. Fleksibilnost takšnega intervjuja po njegovem mnenju omogoča razkritje, kako udeleženci študije primera gradijo realnost, razmišljajo o situacijah in ne zagotavlja samo odgovore na specifična vprašanja raziskovalca, ki temeljijo na raziskovalčevi predstavi realnosti. Takšen vpogled v primer dobi še večjo vrednost, kadar so udeleženci intervjuja glavne osebe v podjetju.

Po opravljenem intervjuju je ključno, da pridobljene informacije čim bolj temeljito obdelamo. Kot pravi Rowley (2012), je zelo pomembno, da takoj po intervjuju ponovno poslušamo posnetek (če smo intervju posneli) oziroma pregledamo zapiske (če smo si odgovore zapisovali) in si vzamemo čas, da premislimo o tem, kaj nam je intervjuvanec povedal. Posebej si zabeležimo pomembne ali zanimive podatke in se prepričamo, da vse, kar je bilo povedano, razumemo. Če smo pogovor snemali, potem v naslednji fazi naredimo prepis povedanega in se tako pripravimo za nadaljnjo analizo. Popoln prepis moramo nato poslati intervjuvancu, da ga prebere in odobri. Sledi analiza, ki je, kot pravi Rowley (2012), sestavljena iz naslednjih korakov:

- organiziranje podatkov (vnos prepisov v računalnik, organiziranje in urejanje teksta);
- seznanitev s podatki (besedilo večkrat preberemo in pri tem razmišljamo, kaj je pomembno za našo raziskavo, kaj bomo izpostavili in podobno);
- razvrščanje, kodiranje in razlaga podatkov (osredotočimo se na teme in jih dokončno izoblikujemo, določene teme se pojavijo na podlagi intervjuja in jih prej sploh nismo planirali; število tem poizkušamo obdržati med 6 in 8 in znotraj teh razvijamo podpoglavja; temam določimo šifre – zaporedne številke; razlaga podatkov na jasen, berljiv način).

Ugotovitve intervjuja se nato zapiše pod tiste teme, ki odražajo ugotovitve, pridobljene med procesom analize. Teme se morajo seveda ujemati s cilji oziroma raziskovalnimi vprašanji. V primeru, da se ugotovitve ne ujemajo z raziskovalnimi vprašanji, potem je treba pregledati, izostriti in prilagoditi vprašanja ter ponoviti intervju.

Kot omenjeno, sem poglobljen pogovor oziroma nestrukturiran intervju opravila v več delih s Suzano Filipančič, ki je nosilka strateške razvojne funkcije koncerna in v svoji funkciji poroča direktno predsedniku uprave koncerna. Svojo poslovno pot je v podjetju Grammer AG začela leta 1994, ko je postala vodja komerciale v Grammer Automotive Slovenija v Slovenj Gradcu. Z letom 2000 je postala direktorica omenjenega podjetja. Njene rezultate so opazili v koncernu in z letom 2004 je postala direktorica vzhodno evropskih podjetij. Med leti 2007–2009 je bila podpredsednica za poslovno enoto ameriških kupcev (GM, Ford, Chrysler). Pred delovnim mestom, katerega opravlja danes, je dve leti opravljala še delovno mesto podpredsednice produktnega segmenta vzglavniki, s katerim realizira koncern skoraj tretjino letne prodaje. V vseh funkcijah je bila odgovorna za strategijo svojega segmenta, prodajo in poslovne rezultate. Zaradi izvrstnega poznavanja celotnega koncerna Grammer AG, znanja in izkušenj je idealna sogovornica o temah, obravnavanih v nalogi.

Najini pogovori so potekali sproščeno tekom več srečanj. Skozi njena pripovedovanja in moja podvprašanja sem dobila ogromno informacij, znanja in pa predvsem odgovorov, pomembnih za mojo študijo primera. Najinih pogovorov nisem snemala, sem si pa vseskozi delala zapiske, ki sem jih doma nato pregledala in izluščila bistvene podatke. Prednost tega, da sva pogovore opravljale skozi daljše časovno obdobje in tekom več srečanj vidim v tem, da sem imela v času do naslednjega srečanja vedno čas analizirati najin prejšnji pogovor, si zapisati dodatna vprašanja, če mi kaj ni bilo popolnoma razumljivo. Na takšen način sem res pridobila veliko kakovostnih informacij. Skozi najine pogovore mi je Filipančičeva najprej predstavila avtomobilsko industrijo, izdelke, proizvodne obrate, kupce podjetja Grammer AG, nato pa mi je skozi najina srečanja podrobneje predstavila področja podjetja, pomembna za nastanek te naloge. Tako kot so si sledili najini pogovori, si v nadaljevanju sledijo tudi poglavja naloge. Za boljše razumevanje delovanja podjetja Grammer AG pa najprej predstavim avtomobilsko

industrijo oziroma natančneje avtomobilsko dobaviteljsko industrijo.

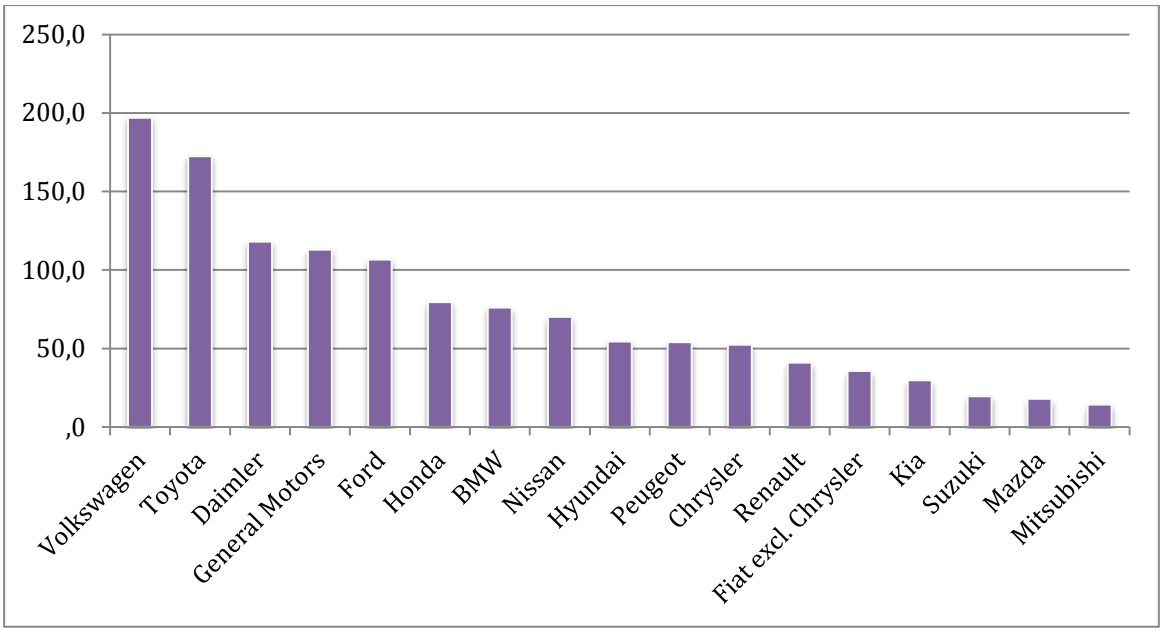
5 AVTOMOBILSKA DOBAVITELJSKA INDUSTRIJA

Podjetje Grammer AG je del avtomobilske dobaviteljske industrije. Avtomobilska dobaviteljska industrija pa je del še večje – avtomobilske industrije. Poznavanje omenjenih industrij je ključno za lažjo predstavo okolja, v katerem deluje podjetje Grammer AG in posledično pomena konkurence in sodelovalnih odnosov. V ta namen v poglavju 5.1 najprej predstavim stanje v avtomobilski industriji, nato pa v poglavju 5.2 še značilnosti avtomobilske dobaviteljske industrije.

5.1 Stanje v avtomobilski industriji

Avtomobilska dobaviteljska industrija je neposredno povezana z avtomobilsko industrijo. Gre za podjetja, ki dobavljajo izdelke, materiale proizvajalcem avtomobilov, zato se mi zdi pomembno, da najprej predstavim avtomobilsko industrijo kot celoto in predvsem njene razsežnosti. Razsežnosti zelo dobro ponazori slika 3, kjer so prikazani prihodki svetovnih vodilnih proizvajalcev avtomobilov v letu 2013. V avtomobilski industriji je nekaj glavnih proizvajalcev, med katerimi je, kot vidimo na sliki, po prihodkih na prvem mestu koncern Volkswagen. V letu 2013 so tako prihodki omenjenega nemškega koncerna znašali kar 197.010.000.000 EUR, medtem ko je za primerjavo celoten slovenski BDP v letu 2014 znašal 37.246.400.000 (Statistični Urad RS, 2015). Povedano drugače, prihodki Volkswagna so za več kot 5-krat večji od BDP-ja Slovenije. Malo za njimi sta Toyota s 172 milijardami EUR in Daimler s 117 milijardami EUR. Na četrtem mestu je General Motors, nato Ford, Honda, BMW in tako dalje.

Slika 3: Prihodki svetovnih vodilnih proizvajalcev avtomobilov v letu 2013 (v mio EUR)



Vir: Statista, Revenue of the leading automotive manufacturers worldwide in 2013, 2015.

Gledano na prihodke, prikazane na sliki 3, vidimo, da se v omenjeni industriji obračajo veliki denarji, kar pa se nato neposredno prenese na avtomobilsko dobaviteljsko industrijo. V tabeli 1 vidimo, da je se je v letu 2014 na svetu proizvedlo 87.372.000,00 avtomobilov, kar pomeni, da so morali razni dobavitelji za omenjeno število avtomobilov proizvesti sedeže, vzglavnike, držala za roke in podobno.

Kot je razvidno iz tabele 1, se je največ avtomobilov proizvedlo na Kitajskem, in sicer kar 22.981.000, sledi Evropa z 20.143.000 avtomobili in Severna Amerika, kjer se je proizvedlo skupaj 17.025.000 avtomobilov. Napovedi, ki so jih naredili raziskovalci IHS kažejo, da naj bi se skupna proizvodnja leta 2022 povečala na 107.435.00,00, pri čemer pa se bo kar precej spremenilo razmerje proizvedenih vozil gledano na regije. Po napovedih se bo proizvodnja na Kitajskem v letu 2022 v primerjavi z letom 2014 dvignila iz 22.981.000,00 na 32.471.000,00, medtem ko se bo proizvodnja v Evropi dvignila le iz 20.143.000,00 na 22.906.000,00. Največjo razliko v IHS-ju napovedujejo za Južno Azijo, kjer bi se naj proizvodnja avtomobilov iz zdajšnjih 7.768.000,00 dvignila na kar 13.215.000,00.

Podatki o napovedi svetovne proizvodnje so za podjetja v avtomobilski dobaviteljski industriji zelo pomembni, saj lahko na podlagi napovedi o predvideni proizvodnji tudi sami planirajo svoje proizvodne zmogljivosti. Kot že omenjeno, potrebujejo podjetja kar največ informacij, da so lahko konkurenčna na trgu. Omenjene informacije in najrazličnejše raziskave na področju avtomobilske industrije so, kot mi je povedala Suzana Filipančič, zbrane v različnih bazah, med katerimi je tudi IHS. V omenjeni bazi so zbrani najrazličnejši podatki, med katerimi jih je nekaj brezplačnih, večina pa jih je plačljivih. Velika podjetja plačujejo veliko denarja, da na tedenski/mesečni/letni ravni dobijo kar

največ podatkov, ki jim pomagajo pri sprejemanju odločitev.

Tabela 1: Povzetek in napoved svetovne proizvodnje lahkih vozil glede na regije (v tisoč)

	2014	2015*	2016*	2018*	2020*	2022*
Evropa	20.143	20.065	20.543	22.096	22.464	22.906
Kitajska	22.981	24.478	26.175	28.806	30.839	32.471
Japonska/Koreja	13.700	13.220	12.947	12.424	12.149	12.160
Bližnji vzhod/Afrika	1.933	2.063	2.023	2.260	2.386	2.512
Severna Amerika	17.025	17.442	17.936	18.614	18.948	18.966
Južna Amerika	3.823	3.837	3.998	4.367	4.829	5.207
Južna Azija	7.768	8.373	9.085	10.662	11.971	13.215
SKUPAJ	87.372	89.478	92.708	99.228	103.585	107.435

*Napoved

Vir: IHS, Global production Summary, 2015.

Hartelt (2014), avtor enega izmed IHS-ovih poročil, pravi, da so njihova poročila narejena na temeljitih analizah in raziskovanju avtomobilske industrije iz vidika povpraševanja. Pri svojem delu združijo napovedovalne metode, ki združujejo analitično znanje, makro ekonomijo in statistično analizo, strategije blagovnih znamk, faze življenjskih ciklov, obnašanje porabnikov in omejitve proizvodnih kapacitet. Zaradi njihove natančnosti in preteklih referenc vsi glavni OEM-i in pa 90 izmed 100 glavnih svetovnih dobaviteljev v avtomobilski industriji uporablja napoved svetovne proizvodnje lahkih vozil. Poleg podatkov, videnih v tabelah 1 in 2 lahko iz baze IHS dobimo datume začetkov proizvodnje vozil, podatke o poslovanju konkurence, podatke o industriji in podobno. Vsi ti pridobljeni podatki podjetjem omogočajo strateško načrtovanje, ki temelji na konkretnih podatkih.

V tabeli 1 so bili prikazani podatki proizvodnje svetovnih vozil glede na regije, medtem ko so v tabeli 2 zbrani podatki in napovedi o prodaji vozil v posameznih prodajnih regijah.

Tabela 2: Povzetek in napoved svetovne prodaje lahkih vozil glede na regije

Prodajna regija	2014	2015*	2016*	2017*	2018*	2019*
ASEAN	3.197.947	3.515.052	3.745.566	4.211.494	4.510.620	4.736.434

Centralna Evropa	1.048.274	1.071.705	1.124.201	1.278.525	1.432.530	1.573.138
Vzhodna Evropa	3.632.118	2.985.169	3.133.637	4.195.054	4.751.649	5.204.592
Kitajska	23.543.652	25.193.840	26.887.554	29.035.381	30.810.987	32.645.621
Indijska podcelina	3.079.214	3.325.937	3.736.071	4.512.384	5.322.339	6.274.408
Japonska/ Koreja	7.002.916	6.858.359	6.750.799	6.298.242	6.127.890	6.000.688
Bližnji vzhod/ Afrika	5.098.264	5.131.926	5.224.877	5.590.082	5.888.861	6.137.862
Severna Amerika	19.505.189	19.996.036	20.342.430	20.322.340	20.080.104	19.963.268
Oceanija	1.215.236	1.235.059	1.255.860	1.270.388	1.305.174	1.323.754
Južna Amerika	5.326.110	5.130.934	5.264.972	5.715.721	6.270.705	6.798.009
Zahodna Evropa	13.628.830	13.940.049	14.298.291	14.881.427	15.229.197	15.113.765
SKUPAJ	86.280.750	88.384.066	91.763.658	97.311.038	101.730.056	105.771.539

*Napoved

Vir: IHS, Global Light Vehicle Sales Summary, 2015.

Če primerjamo tabelo 1 in tabelo 2, lahko vidimo, kje je bolj izrazita proizvodnja oziroma, kjese proizvede večje število avtomobilov. Posamezna podjetja imajo svoje proizvodnje v izbranih državah, kljub temu pa vozila dobavljajo v države oziroma regije po celem svetu. Tako lahko vidimo, da se je na bližnjem vzhodu in v Afriki prodalo 5.098.264 vozil, medtem ko se jih je proizvedlo komaj 1.933.000, kar pomeni, da so ogromno vozil uvozili iz drugih regij. Ravno obratna je situacija na Japonskem in v Koreji, kjer so leta 2014 proizvedli 13.700.000 avtomobilov, medtem ko so jih prodali 7.002.916, iz česar lahko sklepamo, da imajo v državi močno avtomobilsko industrijo, in da svoje avtomobile izvažajo v druge regije.

Po besedah Filipančičeve je enaka situacija tudi na Slovaškem, kjer je razmerje med prodanimi in proizvedenimi vozili 1 : 8, podobno pa je tudi na Češkem in v Mehiki. Medtem ko se avtomobili izvažajo iz in uvažajo v različne regije in države, pa je pri avtomobilski dobaviteljski industriji situacija malo drugačna. Kljub cenejši delovni sili v določenih regijah in svetovnem trendu proizvajanja izdelkov v državah s cenejšo delovno silo v primeru avtomobilske dobaviteljske industrije to ni tako.

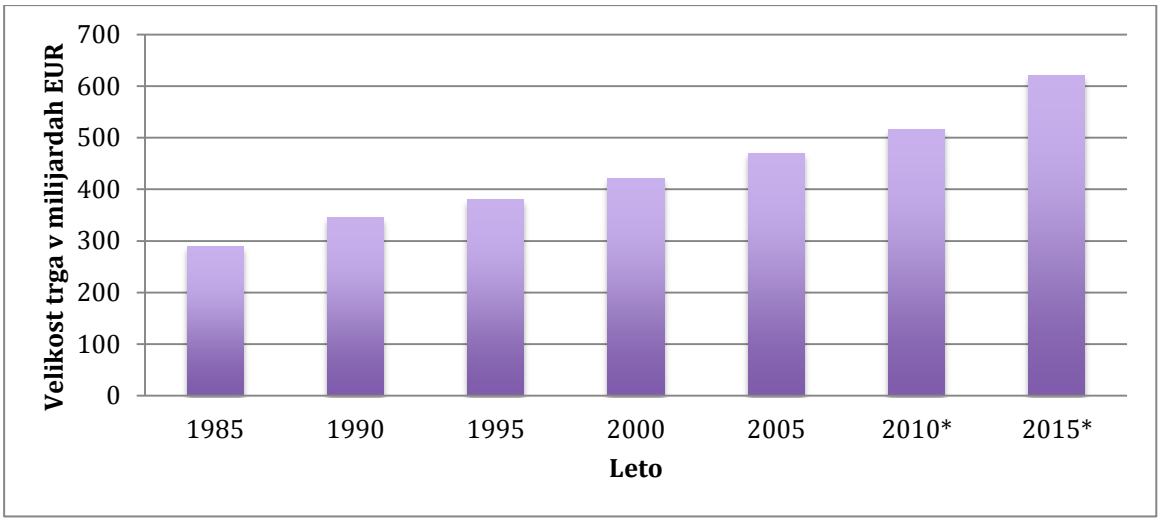
Filipančičeva pravi, da proizvajalci avtomobilov vedno bolj stremijo k dobavam ob točno določenem času (*angl. just in time*), kar proizvodnjo podjetja sili, da imajo svoje proizvodne obrate relativno blizu proizvodnim obratom proizvajalca avtomobila. Na takšen način je njihova dobava zanesljivejša, znižajo si stroške transporta in posledično povečajo svojo konkurenčnost. Pri tem pa je poudarila, da je lokacija podjetja zelo odvisna od volumna in vrednosti izdelka. Za večje in cenejše stvari definitivno velja, da je stroškovno učinkovitejše, če se proizvajajo v bližini kupčevega podjetja, medtem ko lahko male in drage izdelke dobavitelji proizvajajo centralizirano in imajo samo lokalno distribucijo. Trditev potrjujeta tudi Bennett in Klug (2012), ki pravita, da je, če so dobavitelji blizu, ekonomično, ker dobavljajo večkrat na dan in imajo tako minimalne zaloge. Poleg tega pa jim bližina omogoča večjo točnost dobave in povezanost s proizvajalcem.

Vidimo torej, da so podatki o napovedani proizvodnji avtomobilov pomembni za podjetja v avtomobilski dobaviteljski industriji, saj lahko z njihovo pomočjo delajo strategijo, kje in v kakšnem času bodo na posameznih območjih sami potrebovali nove proizvodne obrate in tako povečali svoje možnosti za pridobitev posla. Iz tabele 1 je na primer razvidno, da se bo v prihodnjih letih zelo povečala proizvodnja vozil na Kitajskem, kar pomeni, da bodo podjetja iz dobaviteljske verige v naslednjih letih iskala strateške rešitve, ki jim bodo omogočile, da bodo pridobila več lastnih proizvodnih obratov na Kitajskem in si tako povečala možnosti pri poslih v prihodnje.

5.2 Značilnosti avtomobilsko dobaviteljske industrije

Avtomobilska dobaviteljska industrija je, kot že povedano, neposredno vezana na avtomobilsko industrijo. Z napovedanim večanjem proizvodnje v naslednjih letih (tabela 1) se bo posledično dvigala tudi proizvodnja v avtomobilski dobaviteljski industriji. Iz slike 4, ki prikazuje velikost svetovnega trga avtomobilske industrije od leta 1985 do leta 2015, je razvidno, da se velikost svetovnega trga avtomobilske dobaviteljske industrije konstantno dviguje. Leta 2000 je bil trg tako vreden 420 milijard evrov, leta 2005 470 milijard evrov, za leto 2015 pa je napoved 620 milijard evrov.

Slika 4: Velikost svetovnega trga avtomobilske dobaviteljske industrije od leta 1985 do leta 2015 (v milijardah EUR)



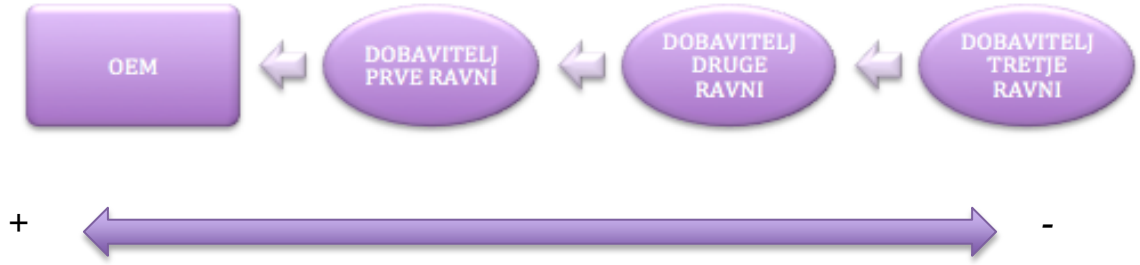
*Napoved

Vir: Statista, Size of the automotive supplier market worldwide 1985-2015, 2014.

Številke iz slike 4 veljajo za celotno avtomobilsko dobaviteljsko industrijo, ki pa je sestavljena iz večjih ravni. Na sliki 5 vidimo, da je prvi člen verige OEM (angl. *Original equipment manufacturer*), torej originalni proizvajalec opreme oziroma podjetje, ki izdela končni izdelek, ki se kasneje proda na trgu. Med pogovorom sem izvedela, da so na primeru obravnavanega podjetja Grammer AG to podjetja BMW, Audi, Jaguar in podobni. Pod OEM je dobavitelj prve ravni. Podjetja, ki spadajo v sklop dobaviteljev prve ravni (tako imenovani T1) so direktni dobavitelji OEM-u. Pri obravnavanem primeru so to podjetja Johnson Controls Inc., Lear, Magna International Inc., Faurecia in podobna.

Pod dobavitelji prve ravni pa so dobavitelji druge ravni (tako imenovani T2), v katerem so podjetja, ki dobavljajo podjetjem iz prve ravni in ne direktno OEM-u. Lahko se zgodi, da imajo podjetja včasih obe vlogi, kar pomeni, da včasih nastopajo kot dobavitelj prve ravni, včasih pa kot dobavitelj druge ravni, kar se pogosto dogaja tudi pri podjetju Grammer AG. Za primer mi je Suzana Filipančič navedla OEM-e, ki želijo imeti kontrolo nad varnostnimi elementi v avtu, kar so pri podjetju Grammer AG na primer vzglavniki ali pri pomembnejših delih na primer sedeži za kamione, delovne stroje. V teh primerih OEM naroči izdelek direktno pri podjetju Grammer AG, kar pomeni, da so v tem primeru dobavitelji prve ravni. Kadar pa gre za komolčnike, jih OEM naroči pretežno pri sistemskemu dobavitelju notranje opreme oziroma sedežev in takrat je podjetje Grammer AG v vlogi dobavitelja druge ravni. Na sliki 5 je viden še dobavitelj tretje ravni, ki predstavlja dobavitelje, ki dobavljajo dobavitelju druge ravni.

Slika 5: Vrednostna veriga dobaviteljev



Dodana vrednost (%)

Vir: D. Doran, Rethinking the supply chain: an automotive perspective, 2004.

Takšen sistem lahko uporabljamo dokler ne pridemo do prvotnih materialov, uporabljanih za proizvodnjo določenega izdelka. Od podjetij je odvisno, kako podrobno želijo razčleniti svojo dobaviteljsko verigo oz. kakšno globino dodane vrednosti želijo realizirati sami.

5.2.1 Trženje v avtomobilski dobaviteljski industriji

Poleg sistema dobaviteljske verige je avtomobilska dobaviteljska industrija specifična tudi na področju trženja. Trženje je medorganizacijsko, zato večina vsakodnevnih oblik trženja, ki so uporabljene na trgih končnih porabnikov, v omenjeni industriji ni smiselna. Podjetja imajo nekaj ključnih kupcev, s katerimi sodelujejo in so ravno zaradi tega sodelovalni odnosi v omenjeni industriji zelo pomembni ter igrajo veliko vlogo. Dobri sodelovalni odnosi prinesejo podjetju veliko konkurenčno prednost in posledično prednost pri pridobivanju naslednjega posla. S strankami, ki že sodelujejo, so torej zelo pomembni odnosi, katere pa je potrebno z novimi potencialnimi kupci šele vzpostaviti.

Trženje novim kupcem je zato usmerjeno v vzpostavitev osnovnega, medtem ko pri obstoječih strankah poizkušajo že obstoječe odnose nadgraditi ali vsaj ohraniti. Za predstavitev novim kupcem, kot pravi Suzana Filipančič, podjetja v avtomobilski dobaviteljski industriji najpogosteje uporabljajo sejme. Najpomembnejši sejmi so v Frankfurtu, Detroitu, Šanghaju, Moskvi in Parizu. Poleg omenjenih mednarodnih sejmov pa so zelo pomembni tudi tako imenovani hišni sejmi.

Hišni sejmi so zelo dobro in učinkovito trženjsko orodje, vendar je do možnosti za njihovo izvedbo težko priti. Hišni sejmi se odvijajo v podjetju kupca in trajajo od treh dni do enega tedna. Dobavitelj ima tako priložnost, da se predstavi zaposlenim v proizvodnem podjetju, da spozna nakupne odločevalce in predvsem, da pridobi informacije o nadaljnjih projektih, o ciljih, željah in tudi težavah podjetja. Na podlagi pridobljenih informacij lahko nato pripravijo strategije, kako bodo povečali svoje možnosti pri pridobivanja naslednjega posla. Po besedah Filipančičeve lahko na takšen način na primer izvejo za težave, ki jih ima

podjetje mogoče pri razvoju vzglavnika in jim ponudijo rešitev – to pa seveda zelo pozitivno vpliva na njihove možnosti pri naslednjem poslu. Prav tako pravi, da se na hišnih sejmih stkejo vezi na vseh področjih – razvoj, kakovost, tehnologija – kar je nadvse pomembno, saj imajo tudi te funkcije pri dodelitvi posla odločilen nemonetarni vpliv (pri enem izmed OEM-ov se na primer odloča po sistemu štiriperesne deteljice, ki ga bom predstavila kasneje). Na omenjenih sejmih in ostalih priložnostih je pomembno, da podjetje naredi čim boljši vtis na kupce in kar najbolje predstavi svoje konkurenčne prednosti.

Vse to pa za pridobitev posla še vedno ni dovolj, saj v avtomobilski dobaviteljski industriji uporabljajo sistem dražb, kjer pa nato še vedno zelo veliko vlogo igra cena. Dobavitelji, ki želijo pridobiti posel, morajo tako najprej oddati ponudbe, ki jih kupec pregleda in na podlagi le-teh izbere dobavitelje, ki jih povabi na pogajanja. Na pogajanjih veliko vlogo igra cena, zato je ključno, da v fazi priprav podjetja pridobijo kar največ informacij, ki jim omogočijo, da lahko ponudijo konkurenčno ceno.

5.2.2 Postopek izbire dobaviteljev s strani OEM

Sistem izbiranja dobavitelja za določen projekt ni predpisan in se zato tudi malenkostno razlikuje med posameznimi OEM-i in med posameznimi projekti. Med pogovorom sem izvedela, da pa je kljub temu osnoven sistem vedno zelo podoben in ga v nadaljevanju predstavljam, kot mi ga je opisala Suzana Filipančič. Celoten proces se začne že nekaj let pred dejanskim začetkom proizvodnje. Začne se z dobaviteljevim iskanjem informacij o tem, kdaj bo posamezno podjetje začelo s proizvodnjo novega modela avtomobila *(*angl. *SOP – start of production).* Omenjene informacije dobavitelji poiščejo na različnih bazah podatkov, kot je na primer IHS, z namenom, da se lahko že vnaprej pripravijo in poiščejo svoje konkurenčne prednosti.

Približno dve leti pred prihodom novega modela ali izboljšane verzije modela (angl. *facelift*) razpiše nato OEM uradno povpraševanje pri dobaviteljih (angl. *Request for quotation*). Povpraševanje je v elektronskem standardnem formatu, ki se razlikuje med OEM-i. OEM tudi predpiše obliko, v kateri oddaš ponudbo (v večini primerov se ponudba odda elektronsko). Ponudba je zelo razčlenjena, saj se v njej odraža celotna struktura izdelka (količina materialov, cena na enoto, izmet, odstotek režijskih stroškov, način izdelave, čas izdelave, cena strojnega in ročnega dela, odstotek dobička, logistika, pakiranje, prevoz ...). Tako dobijo OEM-i zelo transparentne informacije in lahko dobavitelje enostavno primerjajo med seboj.

OEM nato zbere vse ponudbe in izdela fiktivno kalkulacijo (angl. *Cherry picking*), kar pomeni, da izbere najnižje cene posameznih ponudnikov za posamezen sklop in na takšen način dobi ceno izdelka. Fiktivno kalkulacijo nato primerja z lastno kalkulacijo, katero izdelajo OEM-ovi strokovnjaki za vrednostne analize, oblikujejo ciljno ceno (angl. *target*

price) in le-to posredujejo dobaviteljem kot osnovo za naslednji krog oddaje ponudb. Na osnovi ciljne cene dobavitelji ponovno oddajo ponudbe. OEM-i izmed ponudb izberejo samo dobavitelje, ki so najbližje ciljni ceni in jih povabijo v naslednji krog. OEM se nato odloči, ali bodo izpeljali še en krog zbiranja ponudb z nižjo ciljno ceno oziroma ali bodo sledila pogajanja.

Pogajanja so zadnja faza, vendar pa se lahko zgodi, da do njih sploh ne pride, ker OEM dobavitelja izbere že v predhodnem krogu. Kot napisano, OEM včasih pri objavi razpisa pove, kako bo izbira potekala, vendar to ni nujno, niti ni nujno, da se tega nato drži. V primeru, da pride do pogajanj, le-ta potekajo kot dražbe oziroma po obratnem sistemu klasičnih dražb. Sodelujoči namesto sistema »kdo da več« med seboj tekmujejo po sistemu »kdo da manj« oziroma kdo ponudi nižjo ceno. Izziv predstavlja dejstvo, da so dobavitelji fizično ločeni v različnih sobah in tako nimajo nikakršnih informacij o ponudbah konkurentov. Od vodje pogajanj dobijo telefonski klic, na katerega se vsakič odzovejo s ceno in na koncu izvedo, ali so izpadli ali pa dobili posel. Ravno zaradi tega je tako pomembno, da imajo dobavitelji narejene kar najboljše kalkulacije, ki zajemajo tudi čim več podatkov tudi o konkurenci, saj se tekom dražbe lahko zanašajo le na omenjene informacije. S pomočjo vseh predhodno pridobljenih informacij in na podlagi narejenih lastnih kalkulacij nato poizkušajo na dražbi narediti vse, da pridobijo posel. Cilj vseh sodelujočih podjetij je torej pridobiti posel in iztržiti kar najvišjo ceno izdelka.

5.3 Koncern Grammer AG

Koncern Grammer AG (Grammer AG, 2014) je specializiran za razvoj in proizvodnjo komponent in sistemov za notranjost avtomobilov, prav tako pa za sedeže za voznike in potnike, tovornjake, delovne stroje, kmetijske stroje, avtobuse in vlake. Svoje poslovanje tako delijo na dva glavna dela. Prvi je avtomobilska industrija, v sklopu katere izdelujejo vzglavnike, naslonjala za roke in osrednje konzole. Drugi pa so sedežni sistemi, katere izdelujejo za delovne stroje, tovornjake, avtobuse in vlake.

Na sliki 6 lahko vidimo izdelke podjetja Grammer AG, namenjene za avtomobilsko industrijo. Kot prvo vidimo skico avtomobila, v katerem so označeni deli avtomobila, katere proizvajajo v podjetju Grammer AG. Poleg skice pa sta na sliki 6 prikazana še dva izmed glavnih izdelkov podjetja. Prvi je osrednja konzola avtomobila in drugi je vzglavnik višjega cenovnega razreda z vgrajenim ekranom. Vsi njihovi izdelki so delani za različne cenovne razrede oziroma povedano drugače za različne modele vozil.

Slika 6: Skica delov avtomobila in izdelkov, ki jih Grammer AG proizvaja za avtomobilsko industrijo



Vir: Grammer AG, 2014.

Slika 7 prikazuje sedežne sisteme, katere v podjetju proizvajajo za kmetijske in delovne stroje, avtobuse, vlake in tovornjake.

Slika 7: Sedeži podjetja Grammer AG za kmetijske stroje in vlake



Vir: Grammer AG, 2014.

Vizija podjetja, zapisana na njihovi spletni strani (Grammer AG, 2014), je biti svetovni tržni vodja na področju sedežev za delovne stroje, kamione, kmetijske stroje in vlake ter vodilni svetovni proizvajalec za avtomobilsko notranjo opremo (vzglavniki, centralne konzole, komolčniki). Misija podjetja je okrepiti pozicijo inovatorja, proizvajati izdelke vrhunske kvalitete, varnosti, ergonomije in udobja ter ustvarjati vrednost za stranke. Na njihovi spletni strani so zapisali tudi naslednje glavne vrednote podjetja:

- uravnavanje interesov zaposlenih, strank, delničarjev in skupnosti;
- iskrena, odprta, jasna in pravočasna komunikacija;
- spoštovanje, transparentnost in zaupanje;
- filozofija glava – srce – roke (razumi, ponotranji, naredi);
- opolnomočenje in zadovoljstvo zaposlenih.

Kot globalni partner v avtomobilski dobaviteljski industriji imajo 30 lastnih podjetij, ki so razpršena v 20 državah in na štirih kontinentih. Po podatkih iz letnega poročila za 2014 je imelo podjetje 31. decembra 2014 10.700 zaposlenih, kar je za 6,1 % več kot decembra 2013. Prihodki skupine so znašali 1.365.700.000 EUR, pri čemer so bili prihodki avtomobilske industrije 911.600 EUR, prihodki sedežnih sistemov pa 478.700 EUR. Če pogledamo tabelo 3, vidimo, da se je prihodek podjetja od leta 2009 do leta 2014 nenehno povečeval in je že vsa leta višji v avtomobilski industriji kot pri sedežnih sistemih. V primerjavi z letom 2013 se je prihodek avtomobilske industrije v letu 2014 povečal za 12,1 %, medtem ko se je prihodek sedežnih sistemov med letoma 2013 in 2014 povečal le za 1,2 %.

Tabela 3: Pregled prihodkov skupine med leti 2009 in 2013 (v mio EUR)

Prihodki	**2014**	**2013**	**2012**	**2011**	**2010**	**2009**
Skupine	1.365.9	1.265.7	1.133.0	1.093.5	929.7	727.4
Avtomobilske industrije	911.6	813.3	711.1	680.3	610.2	495.5
Sedežnih sistemov	478.7	472.8	439.1	438.0	341.9	247.1

Vir: Grammer AG, Poslovno poročilo za leto 2014, 2015.

V zadnjem letu je bila razlika med omenjenima skupinama res velika, zato je pomemben podatek, kako so se prihodki povečevali med leti 2009 in 2014. Prihodki avtomobilske industrije so tako med omenjenimi leti zrasli za 84,0 %, medtem ko so prihodki sedežnih sistemov zrasli za 93,7 %, iz česar vidimo, da rast prihodkov sedežnih sistemov na daljši rok ne zaostaja za rastjo prihodkov avtomobilske industrije. Celotni prihodki skupine pa so med leti 2009 in 2014 narasli za 87,8 %. Kot je vidno iz podatkov, podjetje zelo uspešno

posluje. Omenjen uspeh pa je v največji meri odvisen od števila in kakovosti uspešno pridobljenih poslov, pri čemer se kakovost vrednoti glede na dobičkonosnost. V nadaljevanju bom analizirala, kako kalkulacije prodajne cene, katere teorijo sem predstavila v drugem poglavju, vplivajo na uspešnost pridobivanja poslov.

6 ANALIZA KALKULACIJ PODJETJA GRAMMER AG

Podjetje Grammer AG deluje v avtomobilski dobaviteljski industriji, za katero je značilen način pridobivanja poslov, ki je sestavljen iz več faz. Kot mi je pojasnila moja sogovornica, se proces začne, ko IHS objavi predviden začetek proizvodnje za določenega proizvajalca (*angl. Start of production*). Ker se v podjetju začnejo pripravljati že takrat, imajo posledično veliko več časa in so, ko dobijo uradno povpraševanje že v zaključni fazi. Za proizvajalca avtomobilov pa se proces začne z odločitvijo, da bodo čez x-let lansirali proizvodnjo novega modela avtomobila.

Ko imajo določene vse časovne roke, se obrnejo na dobavitelje (eden izmed njih je podjetje Grammer AG). Zagotovijo jim potrebne podatke (količine, časovne roke, idejne osnutke ali načrte izdelka ...) na podlagi katerih nato v podjetju naredijo ponudbo. Ponudbe nato odda več podjetij, zato je ključno, da je tvoja ponudba konkurenčna, saj v nasprotnem primeru izpadeš že v prvem krogu. Da podjetje lahko zagotovi konkurenčno ponudbo, so ključne njihove interne kalkulacije, ki jih začnejo pripravljati takoj, ko izvejo za prihajajoč posel. V nadaljevanju bom analizirala dva primera omenjenih kalkulacij podjetja Grammer AG. Kot smo že navedli, je zelo pomembno, da so kalkulacije natančne, saj lahko v nasprotnem primeru napačno presodimo ekonomičnost posla. Pogoj za natančnost kalkulacij pa so seveda čim boljši vhodni podatki. V podjetju tako zberejo vse dostopne informacije, naredijo analize in izračune, ki nato služijo kot osnova za odločanje na pogajanjih. Kalkulaciji, kateri bom analizirala v nadaljevanju, se razlikujeta ravno v vhodnih podatkih oziroma v količini le-teh. Standardna kalkulacija, ki so jo v podjetju Grammer AG uporabljali nekaj let nazaj, je tako manj obsežna in vsebuje manj podatkov, medtem ko napredna kalkulacija upošteva več dejavnikov in je tako obsežnejša. V poglavju 6.1 bom najprej predstavila vsebino standardne kalkulacije.

6.1 Standardna kalkulacija

Pogajanja za pridobitev posla so v avtomobilski dobaviteljski industriji zelo zahtevna, saj se pogodbe podpisujejo za več let in so kupci – proizvajalci avtomobilov – še toliko previdnejši. Njihov jasen cilj je izbrati dobavitelja, ki bo ponudil kvaliteten, a cenovno čim ugodnejši izdelek, obenem pa zanesljivo dobavo. Ker je konkurenca za pridobitev posla vedno zelo močna, je ključno, da so predstavniki podjetij na pogajanjih res dobro pripravljeni. Dobro pripravljeni pa so lahko, če imajo na voljo kar največ informacij, ki jim dajejo moč za uspešna pogajanja. Podatke, ki jih v podjetju pridobijo/imajo, vedno združijo in smiselno zapišejo v obliki kalkulacij, na podlagi katerih se nato na pogajanjih

orientirajo. Še nekaj let nazaj so v podjetju uporabljali tako imenovane standardne kalkulacije (priloga 1). Bistvo standardnih kalkulacij je bilo določiti prodajno ceno na osnovi stroškov, ki bo podjetju prinesla željen končen neto rezultat projekta. Če pogledamo tabelo, vidimo, da so na prodajno ceno in končen neto rezultat projekta edini vpliv imeli lastni stroški in prihodki podjetja. Stroški in prihodki, ki so bili v ključeni v standardno kalkulacijo, so prikazani v tabeli 4.

Tabela 4: Postavke, vključene v standardno kalkulacijo

Postavka		**Skupaj (Vrednost v tisoč Eur)**
	Predviden obseg prodaje v kosih	3.735.267,00
Izdelek – bruto prihodek prodaje		28.608,10
Izdelek – bruto prihodek prodaje v %		100,00
	Odbitki	0,00
Izdelek – neto prihodek prodaje		28.608,10
Izdelek – neto prihodek prodaje v %		100,00
	Stroški materiala (ne vplivni)	–13.588,80
	Stroški materiala (vplivni)	–3.420,90
	Stroški materiala (skupni)	–17.009,70
	Stroški pakiranja	0,00
	Transportni stroški	–537,70
	Transporti med sestrskimi podjetji	0,00
Bruto dobiček		11.060,70
Bruto dobiček v %		38,66
	Stroške neposredne proizvodnje dela	–2.184,10
	Urni strošek strojev brez amortizacije	–837,20
	Strošek vzpostavitve	0,00
	Strošek tuje moči	–608,60
	Strošek amortizacije urne postavke stroja	–72,80
	Strošek amortizacije novih naložb	–196,40
	Posebni stroški proizvodnje	–31,20
	Stroški ostankov	–228,90
	Posebni neposredni stroški	0,00

	prodaje	
		se nadaljuje

nadaljevanje

Dobiček izdelka I		6.901,50
Dobiček izdelka I v %		24,12
	Režijski stroški materiala (%)	–438,70
	Režijski stroški proizvodnje (%)	–974,80
	Režijski stroški uprave (%)	–1.156,00
	Režijski stroški prodaje (%)	–693,60
	Režijski stroški R&R (%)	–231,20
Dobiček izdelka II		3.407,30
Dobiček izdelka II v %		11,91
	Režijski stroški vezani na izdelek (%)	–462,40
	Režijski stroški koncerna (%)	–393,00
EBIT izdelka		2.551,90
EBIT izdelka v %		8,92
	Prihodki od projekta (iz delnih cen amortizacije)	160,30
	Prihodki od projekta (Bemi,R&R)	2.704,90
	Skupni prihodki od projekta	2.865,10
	Stroški projekta do začetka proizvodnje	–3.177,90
	Posebni stroški za R&R	0,00
EBIT projekta		–312,70
EBIT projekta v % od prihodkov projekta		–10,92
EBIT skupni		2.239,10
EBIT skupni v %		7,83
	Davek (pred obrestmi)	–425,40
Dobiček po obdavčitvi pred finančnimi stroški in prihodki (dobiček iz poslovanja)		1.813,70
Dobiček po obdavčitvi pred finančnimi stroški in prihodki v %		6,34
Finančni rezultat		137,00
Neto rezultat projekta		1.950,70
Neto rezultat projekta v %		6,82

Vir: Priloga 1.

Določeni so bili glede na informacije, ki so jim v tistem trenutku bile dostopne, kar je pomenilo, da so predstavljali dejanske stroške, ki jih bo podjetje imelo, če se odloči proizvajati izdelek. Seveda so se trudili stroške čim bolj znižati, vendar je bilo to zaradi omejenih informacij mogoče le do neke točke. Zaradi omejenih informacij je bila tudi njihova motivacija samo »notranja«, saj niso upoštevali konkurence. S tem, ko so nižali ali višali določene stroške, se je ob nespremenjeni prodajni ceni spreminjal tudi neto rezultat projekta. Njihov cilj je bil torej določiti prodajno ceno, ki bo upoštevajoč stroške omogočila dober neto rezultat celotnega projekta in seveda najpomembneje – bila dovolj konkurenčna, da bodo pridobili posel.

Kalkulacija v prilogi 1 je bila narejena leta 2006 za projekt ABC. Dejanska izvedba projekta je, kot vidimo, bila planirana za leto 2015 in naj bi se po predvidevanjih kupca zaključila leta 2022. V tabeli 4 so predstavljene posamezne postavke omenjene kalkulacije. V celotni kalkulaciji v prilogi 1 je razvidno, da je kalkulacija narejena za vsako leto posebej. Kalkulacija se začne z letom 2012, saj se takrat pojavijo prvi stroški, vezani na proizvodnjo izdelka, ki pa se bo začela šele 2015. Prvi dve leti je zato neto rezultat projekta negativen, vendar je za odločitve pomemben skupni neto rezultat projekta, ki pa je v tej kalkulaciji pozitiven. Skupni neto rezultat projekta je ob določeni prodajni ceni 19.507.000 EUR oziroma 6,82 % in predvsem ta številka je nato ključna, ali se bodo v podjetju sploh odzvali na povpraševanje ali pa bodo ocenili, da takšen projekt ni smiseln. Kalkulacija je narejena do leta 2022, ko je predviden konec proizvodnje.

Iz prikazanega je natančno razvidno, katere informacije so v podjetju Grammer AG upoštevali, ko so izdelovali standardno kalkulacijo prodajne cene. Če povzamem, lahko rečem, da so v standardno kalkulacijo vključili vse pomembne finančne kazalnike, potrebne za sprejemanje racionalnih odločitev. Kot pišeta Nagle in Hogan (2006, str. 172), so stroški osrednja pozornost pri določanju cen, saj brez razumevanja, kateri stroški so nujno potrebni in katerim se lahko izognemo, podjetje ne more natančno določiti, po kateri ceni lahko še s dobičkom delujejo na trgu. Kljub pomembnosti stroškov pa so v podjetju ugotovili, da opisna kalkulacija ne prinaša več ustreznih rezultatov, in da na pogajanjih zaradi tega niso več tako uspešni, kot so bili včasih. Da bi povečali svojo uspešnost, so se odločili nadgraditi standardno kalkulacijo. Nastala je napredna kalkulacija, ki jo predstavljam v poglavju 6.2.

6.2 Napredna kalkulacija prodajne cene

V hitro razvijajočem in visoko konkurenčnem gospodarskem okolju standardne kalkulacije kakršne so uporabljali v podjetju niso več zadoščale, saj niso nudile dovolj informacij na podlagi katerih bi se predstavniki podjetja Grammer AG lahko uspešno pogajali. Tako so bili prisiljeni začeti izvajati temeljitejšo pripravo z namenom doseganja boljših poslovnih rezultatov. Omenjena napredna kalkulacija je nadgradnja standardne kalkulacije in njena

vsebina se lahko med različnimi projekti tudi malenkostno razlikuje. Koncept kalkulacije je vedno enak, njena izvedba pa je odvisna od specifičnosti projekta. Če gre za podjetje, s katerim so že sodelovali, potem ne vključujejo informacij, ki so že znane in ne vplivajo na izračun. Poleg tega že vedo, kakšne informacije potrebujejo in predvsem, kako jih bodo dobili, tako da jim priprava takšne kalkulacije vzame malo manj časa. Razlika v pripravi je tudi, če so v preteklosti s podjetjem uspešno sodelovali – pridobili posel ali neuspešno sodelovali – niso pridobili posla. V primeru, da v preteklosti pri določenem podjetju niso bili uspešni, morajo najprej poiskati razloge, zakaj niso bili uspešni, jih analizirati in nato odpraviti, nato pa se kar najbolje pripraviti na pogajanja. Kadar pa pripravljajo kalkulacijo za podjetje, s katerim še niso sodelovali, potem je priprava daljša, saj morajo pridobiti kar največ informacij, predvsem pa spoznati podjetje in najti načine, da izboljšajo svojo konkurenčnost. V prilogi 2 je primer napredne kalkulacije, ki je bila pripravljena za resničen projekt, ki ga bom zaradi zaupnosti podatkov poimenovala Projekt XYZ.

Napredna kalkulacija je, kot je vidno že na prvi pogled, daljša in drugače zastavljena, kot je bila standardna. Kalkulacija v prilogi 2, narejena za projekt XYZ, se začne z opisno analizo konkurentov. Opredeljeni so trije glavni konkurenti, za katere verjamejo, da imajo največ možnosti pri pridobitvi tega posla. Opisane so njihove glavne prednosti, slabosti, njihove lokacije in na podlagi tega podan nekakšen zaključek. Pri tem poslu v podjetju Grammer AG sklepajo, da je njihov glavni konkurent JCI iz Kitajske, projekt pa jim predstavlja izziv, saj so leta 2012 izgubili projekt, ki je bil za enako podjetje. Nato sledi primerjava referenčnih izdelkov. Primerjajo različne tipe vzglavnikov projekta XYZ. Za vsak tip naredijo primerjavo z obstoječim podobnim vzglavnikom, ki ga že proizvajajo v koncernu Grammer AG kjerkoli na svetu in pa s predvideno kalkulacijo najnevarnejšega konkurenta v konkretnem poslu. Primerjajo prodajno ceno, stroške materiala in stroške proizvodnje. Z omenjeno primerjavo v podjetju vidijo, kako konkurenčni so njihovi izdelki in predvidijo, kaj lahko storijo, da bodo znižali lastno ceno izdelka in posledično povečali svojo konkurenčnost. Primerjava je v obravnavani kalkulaciji, narejena za različne modele vzglavnikov in ena izmed ugotovitev je, da lahko potrebno prednost dosežejo samo z uporabo lokalnih kitajskih surovin in proizvodnjo v Changchunu na Kitajskem.

Naslednje poglavje je proizvodnja. V tem delu zapišejo, kje bo potencialna proizvodnja potekala in kaj vse natančno se bo tam izdelovalo. Zaradi potencialnih cenovnih prednosti je bilo za obravnavan projekt XYZ predvideno, da bo celotno sestavljanje proizvoda potekalo v Chanchunu na Kitajskem. Zapisani so vsi koraki proizvodnje, ki se začnejo pri sestavljanju, vstavljanju pene, sledi šivanje, izrez okrasnih prevlek, vbrizganje plastike in na koncu še dodajanje kovinskih delov. Za proizvodnjo sledi nabava, kjer zapišejo, kje bodo kupili dele, potrebne za proizvodnjo. Glavno je, da določijo, ali jih bodo kupili lokalno – torej v neposredni bližini izbrane tovarne – ali pa jih bodo kupili na mednarodnem trgu – torej jih bodo uvozili. Za omenjen projekt je predvideno, da bodo skoraj vse sestavne dele, razen enega, kupili na lokalnem trgu. Sledi koncept logistike, v katerem opredelijo cene, pakiranje in transport, glede na lokacijo proizvodnje podjetja

Grammer AG in proizvodni obrat podjetja XYZ. Razdalja med proizvodnjo podjetja Grammer AG v Changchunu in proizvodnjo podjetja XYZ je 4 ure, kar je zelo blizu in je posledično pomembna konkurenčna prednost. V tem delu je zapisano, da bodo cene podane za dve opciji. Prva je, da kupec prevzame material sam na mestu proizvajalčeve proizvodnje in druga, da proizvajalec dostavi material kupcu do njihovega proizvodnega obrata. Zapisano je tudi predvideno pakiranje in transport. Za poglavjem logistike sledijo ekonomski izračuni, ki so narejeni na podlagi vseh informacij, ki so bile naštete do sedaj. V podjetju omenjene informacije pretvorijo v številke in za razliko od standardne kalkulacije, v napredni kalkulaciji obstajajo trije scenariji.

- **Obstoječi scenarij (angl. *Existing scenario*)**

Obstoječi scenarij je narejen na podlagi trenutnih stroškov in izračunov. Lahko bi dejali, da je ekonomski izračun pri obstoječem scenariju enak kot pri standardni kalkulaciji, s to razliko, da za ceno vzamemo ceno konkurenta. Ceno torej vzamemo konkurenčno, medtem ko stroški so takšni, kot so naši dejanski stroški. Na podlagi znanih lastnih stroškov in konkurentove cene torej naredimo izračun in tako dobimo neto rezultat projekta.

- **Potencialni scenarij (angl. *Potential scenario*)**

Ko imajo narejen obstoječ scenarij, se v podjetju lotijo priprave potencialnega scenarija. Začnejo tako, da pogledajo prodajno ceno konkurenta in nato navidezno gradijo njegovo kalkulacijo. Pri tem seveda potrebujejo ogromno podatkov o konkurentih oziroma potrebujejo skoraj vse informacije, saj dejansko naredijo kalkulacijo glede na njihove stroške in podatke. Medtem ko pripravljajo kalkulacijo, morajo seveda vedeti, ali lahko svoje stroške spustijo na raven, na kateri je konkurenca. Ključno je, da podjetje zelo dobro pozna proizvodne lokacije konkurence, vključno s kompetencami, njihove dobavitelje in s tem predvideva njihove stroške materiala in dela ter njihovo dodano vrednost. Da bi nato tudi sami dosegli nižjo raven stroškov, uporabijo različne ukrepe, ki so vezani na zniževanje cen pri dobaviteljih, na iskanje boljših – cenejših rešitev v logistiki in podobno. Skratka najdejo rešitve, ki naredijo potencialen scenarij izvedljiv v primeru, da najdene rešitve/spremembe uvedejo.

- **Ciljni scenarij (angl. *Target scenario*)**

Ciljni scenarij je še dodatna nadgradnja potencialnega in potreben je izredno velik napor, da podjetje doseže še dodatno razliko med potencialnim in ciljnim scenarijem. V podjetju ceno ponovno nastavijo na nivo konkurence, kar je razvidno tudi v tabeli 5, kjer lahko vidimo, da so prihodki od prodaje v vseh treh scenarijih enaki. V podjetju se vedno trudijo doseči čim boljši rezultat projekta in za ta cilj se morajo potruditi vsi v podjetju. Proces se tako začne z interdisciplinarnimi viharjenji možganov, kjer vsi oddelki skupaj iščejo možnosti za izboljšave. Izboljšave se lahko odrazijo v cenah, v primeru, da se ceni ne

morejo čisto približati, morajo v ciljnem scenariju predvideti kompenzacijo, ki bo zadostna, da bo stranko prepričala v nakup izdelka pri podjetju Grammer AG. Razlika je torej lahko tudi nemonetarna, vendar pa mora v očeh kupca imeti dovolj veliko vrednost in posledično nižje cene. Kot mi je med intervjujem povedala Suzana Filipančič, se vsak izmed oddelkov (raziskave in razvoj, nabava, človeški viri, proizvodnja) obveže določenim ciljem, ki jih bo izpolnil, da bo podjetje kot celota doseglo zastavljeno ciljno ceno (ciljni scenarij).

Omenjeni cilji se razlikujejo med oddelki – oddelek za raziskave in razvoj lahko na primer ve, da se pri dobavitelju osnovne surovine že razvija nova vrsta pene, ki bo cenejša in bodo na takšen način lahko znižali stroške. Proizvodnja se obveže, da bodo delali za določen procent hitreje, ker na primer pravkar uvajajo nov model racionalizacije proizvodnje, kar bo prav tako znižalo ceno. Ključno pri tovrstnih zavezah je, da morajo biti posamezni oddelki zelo dobro seznanjeni z vsem, kar se dogaja na trgu in znotraj podjetja, da lahko kar najbolje predvidijo potencialne možnosti za izboljšave. Posamezni oddelki se torej zavežejo, vendar pa se ukrepi dejansko začno izvajati takrat, ko podjetje dobi posel. Ciljni scenarij je v bistvu pogajalsko orodje, ki vsebuje vse argumente za prodajalca. Ko posel dobijo, določijo projektnega vodjo, ki koordinira posamezne oddelke in njegova naloga je, da nadzoruje in sledi, če oddelki res delajo vse potrebno, da ne bodo presegli ciljnih stroškov in da bodo dosegli vse ostale cilje, ki so zastavljeni v ekonomskih izračunih. Ekonomski izračuni za projekt XYZ so predstavljeni v tabeli 5.

Tabela 5: Ekonomski izračun upravičenosti projekta XYZ

	Obstoječ scenarij	**Potencialen scenarij**	**Ciljni scenarij**
Prihodek od prodaje	136.655,80	136.655,80	136.655,80
Prispevek za kritje	22.606,90	23.994,20	24.239,40
Prispevek za kritje (%)	16,50	17,60	17,70
EBIT celoten projekt (% od prodaje)	7.873,10 5,80	9.436,50 6,90	9.712,90 7,10
EBIT izdelek	8.122,60	9.686,10	9.962,50
EBIT projekt	–229,60	–229,60	–229,60
Povračilo po začetku proizvodnje (v letih)	2,39	2,10	2,05
Investicija (% od dobička)	1.105,90	1.105,90	1.105,90

	0,80	0,80	0,80
Denarni tok	5.683,60	6.856,20	7.063,50

Vir: priloga 2.

Postavke, ki jih lahko vidimo v tabeli 5, so povzetek vseh izračunov, saj je celotna analiza, ki je v ozadju, veliko preobsežna. Oddelek, ki v podjetju Grammer AG pripravlja omenjene analize zato pripravi povzetek, v katerem so zbrane vse informacije, ki so pomembne za odločanje o upravičenosti projekta, in ki nato služi kot osnova za sprejemanje odločitev. V tabelo so tako vključene naslednje postavke: prihodek od prodaje, prispevek za kritje, EBIT celotnega projekta, EBIT izdelka, EBIT projekta, povračilo po začetku proizvodnje (v letih), investicija (% od dobička) in denarni tok.

Če primerjamo podatke za EBIT projekta vidimo, da je le-ta v primeru obstoječega scenarija 5,8 %. Potem ko so v podjetju upoštevali vse podatke o konkurenci in posledično racionalizirali lastne stroške, so dobili potencialni scenarij, pri katerem je predviden EBIT znašal 6,9 %. Vezano na EBIT ima koncern natančno določene predpise, kakšen mora biti minimalen EBIT za posamezen projekt. To je predvsem pomembno, če želijo kar najboljše rezultate, saj bi se v nasprotnem primeru marsikdo zadovoljil že z obstoječim scenarijem, saj je že tam EBIT pozitiven. S tem ko morajo doseči določeno stopnjo, pa so spodbujeni, da se trudijo tudi za potencialni in ciljni scenarij. Ciljni scenariji je tako posledica inovacij, avtomatizacij proizvodnje in podobnega ter kot je razvidno v tabeli 5 jim je uspelo s ciljnim scenarijem EBIT dvigniti na 7,1 %, kar je, če primerjamo z obstoječim, za kar 1,3 odstotne točke več, če pa primerjamo s potencialnim pa ,2 odstotni točki. Pri tem je pomembno poudariti, da je vsaka odstotna točka zelo pomembna.

Razlika je tudi v povračilu po začetku proizvodnje. V obstoječem scenariju je povračilo predvidevano po 2,39 leta, v potencialnem 2,10, medtem ko je v ciljnem scenariju povračilo predvideno po 2,05 leta. Iz tabele 5 se mi zdi pomemben še en kazalnik, in sicer denarni tok. Denarni tok znaša v obstoječem scenariju 5.683.600,00, v potencialnem 6.856.200,00, v ciljnem scenariju pa kar 7.063.500, kar je za 24,3 % več kot pri obstoječem. Ekonomski izračun se mi zdi za preverjanje mojih raziskovalnih izhodišč zelo pomemben, saj jasno pokaže, kako poznavanje konkurence vpliva na izračune in posledično na boljše vrednosti kazalnikov. V tabeli 5 je dobro vidno, kako so se kazalniki izboljšali, če primerjamo obstoječ in nato ciljni scenarij. S tem, ko izdelajo več scenarijev in so seznanjeni s konkurenco, ima podjetje več možnosti, da posel pridobi, poleg tega pa bodo tudi koristi, pridobljene s poslom boljše, kot bi bile pri obstoječem scenariju.

Na zadnji strani (str. 12) napredne kalkulacije so na podlagi rezultatov analize zapisane omejitve. Zapisani so glavni kriteriji, ki jih mora projekt doseči, da še ima dovoljenje uprave za izvedbo. Omenjene kriterije določi uprava, in če niso dosežni, potem za to odgovarja projektni vodja oziroma podpredsednik te enote. Vsota uspešnosti vseh

projektov je merilo uspešnosti podpredsednika posamezne enote. Po besedah Suzane Filipančič, če je uspešen, kar pomeni, da dosega natančno dogovorjene merljive cilje, sledi konec leta nagrada, če ni uspešen, uprava razmisli o njegovi primernosti za to delo.

6.3 Rezultati analize

V poglavjih 6.1 in 6.2. sem podrobneje analizirala standardno in napredno kalkulacijo prodajne cene. Že na prvi pogled obeh kalkulacij (priloga 1 in priloga 2) je razvidno, da je naprednejša kalkulacija podrobnejša in posledično obsežnejša. Da je lahko kalkulacija obsežnejša, je potrebna večja količina vhodnih podatkov in iz primerjave obeh je razvidno, da naprednejša kalkulacija vsebuje poleg ekonomskih izračunov tudi opisne razlage glavnih dejavnikov. Tako so za razliko od standardne kalkulacije v napredni opisani glavni konkurentje, narejena je primerjava izdelkov, opredeljena je lokacija proizvodnje in načrt, kaj se bo tam proizvajalo, kje bodo nabavljali materiale in kako bo projekt voden logistično.

Vsi našteti opisi so nato podlaga za ekonomske izračune upravičenosti projekta, ki sledijo in dajejo podjetju podlago, da poleg obstoječega scenarija, ki je bil izračunan tudi v standardni kalkulaciji, izračunajo še potencialni in ciljni scenarij. Izračun potencialne in ciljne cene ni enostaven in od podjetja zahteva, da resnično zelo dobro pozna svoje zmožnosti znotraj podjetja, trg, na katerem poslujejo (dobavitelje in stranke), in pa najpomembneje svojo konkurenco.

V poglavju o prodajni ceni sem zapisala različne pristope, ki jih avtorji navajajo za oblikovanje cen. Če povzamem, bi lahko dejala, da večina avtorjev izpostavlja tri glavne pristope pri oblikovanju cen. Devetak (2007, str. 131) tako našteje:

- oblikovanje cen na stroškovnih temeljih: višina stroškov za izdelek predstavlja mejo, pod katero s tržno ceno ne smemo;
- oblikovanje cen na temelju povpraševanja sloni na podrobni analizi cen konkurence in cen, ki jih kupci lahko priznajo;
- oblikovanje cen na temelju stroškov in povpraševanja je v mnogih primerih najboljši pristop.

Ob primerjavi standardne in napredne kalkulacije lahko rečem, da so v podjetju pri izdelavi standardne kalkulacije oblikovali ceno na stroškovnih temeljih, medtem ko sedaj pri naprednih kalkulacijah oblikujejo ceno na temelju stroškov in povpraševanja, kjer vključijo tudi konkurenco in njihove cene. Do ugotovitve, da standardna kalkulacija za podjetje Grammer AG ni več ustrezna, so po besedah Filipančičeve prišli na podlagi dejstva, da so začeli izgubljati vedno več poslov oziroma razmerje med pridobljenimi in izgubljenimi je bilo zelo slabo za podjetje. Zaradi slabega razmerja so se takrat odločili, da

je potrebno uvesti spremembe. S skupnimi močmi so tako v podjetju ugotovili, da so se do sedaj v svojih kalkulacijah osredotočali le nase oziroma na svoje podjetje, niso pa upoštevali zunanjih dejavnikov. Po njihovih takratnih analizah, ko so še izvajali standardno kalkulacijo prodajne cene, je bilo razmerje med uspešno in neuspešno pridobljenimi posli 3 : 10. Takrat so se odločili kalkulacijo spremeniti. Spremenili so obliko kalkulacije, predvsem pa so začeli upoštevati konkurenco.
Začeli so se zavedati pomena konkurence in jo vključevati v svoje odločitve. Analizirati so začeli konkurenčne izdelke. V kalkulacijo sedaj vključijo primerjave svojih izdelkov s konkurenčnimi in vedno iščejo razlike oziroma predvsem prednosti konkurenčnih izdelkov, ki jih lahko vključijo v lastne izdelke. Poznajo tudi konkurenčne cene zaradi česar sedaj vedo, na kakšno cenovno raven morajo priti, če želijo biti konkurenčni na pogajanjih.
Poleg podrobnih informacij o izdelkih so del napredne kalkulacije tudi podatki o proizvodnih lokacijah konkurentov. Lokacija podjetja zelo vpliva na transportne stroške, ki posledično vplivajo na končno ceno. Če je proizvodnja dobavitelja v bližini podjetja, ki mu izdelke dobavlja, je to velika prednost za dobavitelja, saj so njegovi stroški transporta nižji. Poznavanje omenjenih lokacij je pomembno tudi za strateške odločitve o širjenju podjetja. Nujno je, da podjetja predvidevajo vnaprej, da poznamo lokacije svojih kupcev in konkurentov ter tako poizkušajo nove lokacije vzpostaviti na strateško najprimernejših mestih. Prav tako poizkušajo pridobiti čim več informacij o dobaviteljih konkurentov, saj so nabavne cene materialov zelo pomembne, in če ima kdo od konkurentov boljše nabavne pogoje, je avtomatično v prednosti, saj je lahko njegova končna cena nižja. Zato v podjetju Grammer AG poizkušajo pridobiti tudi te podatke in v primeru, da vidijo, da so nabavne cene konkurence nižje, naredijo vse, da znižajo tudi lastne nabavne cene.

Če povzamem, lahko rečem, da je prva razlika med standardno in napredno kalkulacijo prodajne cene konkurenca oziroma vključitev informacij o le-tej v kalkulacijo. Ravno zaradi tega, ker so jo vključili in posledično pridobili več vhodnih podatkov, pa so lahko uvedli še drugo glavno spremembo. Del standardne kalkulacije prodajne cene je obstoječi scenarij, ki temelji na ceni konkurenta in lastnih trenutnih stroških ter posledično izračunih na podlagi le-teh. Pri standardni kalkulaciji je bil scenarij na podlagi lastnih stroškov in iz teh izračunani ceni edini scenarij, ki so ga imeli. Ena izmed najpomembnejših sprememb med standardno in napredno kalkulacijo pa sta še druga dva scenarija, ki sta vključena v napredno kalkulacijo cene in jih v standardni ni bilo.

Zaradi poznavanja konkurence so lahko pri tej kalkulaciji naredili tudi potencialni scenarij in ciljni scenarij, značilnosti katerih sem opisala v poglavju 6.2. Omenjena scenarija sta prinesla ogromno razliko, saj je podjetje z njima postalo ambicioznejše, poleg tistega, kar so že vedli, da lahko storijo, so dobili realen cilj, ki ga z vloženim trudom lahko dosežejo in tako postanejo konkurenčnejši. Potencialen scenarij torej nastane, ko svojo prodajno ceno primerjajo s konkurenčno in nato poizkušajo znižati lastne stroške na raven, da bi dosegli konkurenčno prodajno ceno. Ciljni pa je nato še nadgradnja potencialnega, saj jim velikokrat v potencialnem scenariju še vedno ne uspe doseči cene konkurenta in si le-te

postavijo za cilj, ki ga nato poizkušajo doseči z inovativnimi pristopi nižanja stroškov. Pomembno pri vseh treh scenarijih pa je, da dosežejo zadano prodajno ceno, kljub temu pa obdržijo ekonomske kazalnike na predpisanih ravneh.

Z naprednimi kalkulacijami pa so v podjetju dosegli še eno pomembno prednost. V primeru, da v podjetju po vseh izračunih, ki jih naredijo, ugotovijo, da v nobenem primeru ne morejo biti primerljivi s konkurenco, se lahko že prej odločijo, da ponudbe sploh ne bodo oddali. Na ta način prihraniš veliko časa, saj se ne trudiš s ponudbami in pogajanji, poleg tega pa prihraniš ogromno denarja. Zaradi nepoznavanja konkurence tega pri standardni kalkulaciji niso bili sposobni narediti in so tako, poleg tega, da poslov niso pridobili, izgubili še veliko časa in denarja. Poudariti je potrebno, da so z uvedbo napredne kalkulacije prodajne cene močno povečale uspešnost pridobivanja poslov. Po podatkih, ki mi jih je med pogovorom posredovala Filipančičeva, je razmerje med uspešno in neuspešno pridobljenimi posli ob uporabi naprednih kalkulacij 7 : 10. Ob uporabi standardne kalkulacije je bilo, kot smo zapisali, omenjeno razmerje 3 : 10.

Kot prvo raziskovalno izhodišče sem si zastavila, da bom pokazala, da je verjetnost pridobitve posla z uporabo napredne kalkulacije prodajne cene bistveno višja kot pri uporabi standardne kalkulacije prodajne cene. To raziskovalno izhodišče lahko sedaj potrdim, saj sem iz pogovora s Suzano Filipančič pridobila podatke o uspešnosti in neuspešnosti pridobljenih poslov v primeru obeh kalkulacij, ki jasno kažejo, da je podjetje v primeru izvajanja standardnih kalkulacij uspešno pridobilo tri od desetih poslov, medtem ko so po tem, ko so uvedli napredno kalkulacijo prodajne cene, uspešno pridobili sedem od desetih poslov. Med pogovorom sem sogovornici postavila vprašanje, če bi po njenem mnenju lahko bile kalkulacije še učinkovitejše oziroma, če vidi tudi pri napredni kalkulaciji še prostor za izboljšave. Dejala je, da je vedno prostor za izboljšave. Trenutno ga vidi v čim večjem številu pridobljenih informacij, vključno z informacijami o razvojni strategiji konkurentov in njihovih izdelkih. Vedeti, kaj konkurenca dela trenutno ni dovolj – zato podjetja poizkušajo na različne načine pridobiti informacije o strategiji konkurentov za čim daljše obdobje.

Kot primer mi je navedla, da bo neko avtomobilsko podjetje potrebovalo vzglavnike za novo serijo avtomobilov čez tri leta. V tem trenutku ima podjetje Grammer AG in njegov glavni konkurent za ta posel proizvodnjo na skoraj identični lokaciji. To pomeni, da nobeno podjetje iz vidika stroška prevoza, cene dela, lokalnih dobaviteljev nima bistvene konkurenčne prednosti. Vendar do posla so še tri leta, zato je zelo pomembno, da v podjetju Grammer AG poizkušajo pridobiti informacije, ali ima konkurent, na primer, v teh treh letih namen odpreti proizvodnjo bližje kupcu ali pa morda razviti konceptualno popolnoma nov izdelek. S tem ko dobimo te informacije, vemo, ali bodo njegovi stroški posledično nižji in lahko tako uvedemo ukrepe, da se približamo njegovim cenam. Torej možnosti izboljšanja vidi trenutno v tem, da podjetje poizkuša čim prej pridobiti čim več zanesljivih informacij, saj lahko le tako pripravijo ustrezen odziv. Poleg pridobivanja

informacij pa je seveda vedno pomembna inovativnost. Delovna sila v Nemčiji je draga in le inovativnost jih lahko rešuje, da še naprej ostajajo konkurenčni. Veliki koncerni na žalost velikokrat zavirajo inovativnost, zato je pomembno, da iščejo rešitve, da to inovativnost ohranijo. Trenutno to delajo tako, da kupujejo manjša start up podjetja, sodelujejo z univerzami in malimi inovativnimi podjetji ter tako vzdržujejo inovativnost v koncernu na visokem nivoju. Če povzamem, lahko rečem, da vidi prostor za izboljšave v poznavanju dolgoročne strategije konkurentov in v nenehnih inovacijah.
Z analizo standardne in napredne kalkulacije, opravljene v tem poglavju, sem potrdila prvo raziskovalno izhodišče, da je verjetnost pridobitve posla z uporabo napredne kalkulacije bistveno višja kot pri uporabi standardne kalkulacije. Omenjeno izhodišče sem potrdila s podatki o uspešnosti, ki mi jih je navedla Filipančičeva, poleg tega pa je tudi z ekonomskimi izračuni upravičenosti projekta, kjer je bilo razvidno, za koliko so se izboljšali kazalniki, ko so v podjetju v pripravo kalkulacij vključili konkurenco, torej med obstoječim, potencialnim in ciljnim scenarijem. V nadaljevanju se bom osredotočila na analizo odnosov in skozi le-to preverjala še drugo raziskovalno izhodišče.

7 ANALIZA TRŽENJSKIH ODNOSOV NA PRIMERU PODJETJA GRAMMER AG

Avtomobilska industrija je zelo konkurenčno okolje. Ponudbe dobaviteljev so mnogokrat skoraj identične in takrat pomembno vlogo pri sprejemanju odločitev igrajo odnosi. Dokaz izjemnega pomena odnosov so lobisti, ki jih nekatera podjetja plačujejo in jih definitivno ne bi plačevala, če ne bi bila mnenja, da lahko tovrstni odnosi vplivajo na njihovo poslovno uspešnost. Kot pravi Suzana Filipančič, so sodelovalni odnosi za podjetje Grammer AG zelo pomembni, saj brez tovrstnih odnosov nikakor ne prideš do informacij v pravem času. Zaradi že omenjene konkurenčnosti v avtomobilski industriji pa so lahko ravno informacije in analiziranje le-teh ključne za pridobitev minimalne prednosti pred konkurenco. Podobnega mnenja je tudi Day (2000), ki trdi, da je zmožnost podjetja, da ustvari in vzdržuje odnose s svojimi najbolj pomembnimi kupci, dolgotrajna in vzdržljiva osnova za konkurenčne prednosti.

Podjetje Grammer AG je mednarodno podjetje in posledično so tudi odnosi kompleksnejši in jih je težje vzdrževati. Filipančičeva je izpostavila, da je po njenem mnenju ključ za uspešne dolgoročne odnose, da se držiš dogovorjenega. Kadar nekaj obljubiš, se moraš tega tudi držati. Projekti v avtomobilski dobaviteljski industriji so sklenjeni za daljša obdobja, zato v primeru, da se dobavitelji med tem časom ne držijo vseh dogovorov, posla najverjetneje ne bodo izgubili, si bodo pa kupci to zapomnili in velika verjetnost je, da ravno zaradi tega ne bodo dobili naslednjega posla. Medtem ko je v primeru dobrega sodelovanja, po njenih besedah, lahko ravno obratno in bo podjetje, ko se bo odločalo med dvema podjetjema, ravno zaradi dobrega sodelovanja v preteklosti, ponovno izbralo enako podjetje.

Podjetja v avtomobilski industriji gradijo svoje blagovne znamke na ugledu. Filipančičeva mi je pojasnila, da je za podjetje po tem, ko objavi začetek proizvodnje in datum predstavitve novega vozila, na primer v salonu v Parizu, popolnoma nesprejemljivo, da tega avta na tisti datum še ne bi bilo. To bi pomenilo nepredstavljivo izgubo ugleda in posledično močno znižanje tržnega deleža. Ravno zato so zanesljivi dobavitelji za OEM ključnega pomena in ima ta dejavnik veliko vlogo pri odločanju, kdo bo dobil posel.

Zanesljivost je torej zelo pomembna, prav tako pa je pomembno, da znamo dobro poslušati, opazovati in oceniti ljudi. Ljudje smo različni in zelo različne so tudi naše meje tolerance. Nekdo je lahko mnenja, da je za dober odnos potreben stik vsaj enkrat na mesec, medtem ko lahko nekomu drugemu popolnoma zadošča kontakt enkrat na nekaj mesecev. Ravno to je kot opozorilo izpostavila Filipančičeva. Pravi, da je zelo pomembno, da znamo določiti pogostost stika oziroma negovanje le-teh. Pri tem je po njenem mnenju pomembno, da poizkušamo človeka spoznati in tako vidimo, kako pogosti stiki mu ustrezajo, kar je predvsem odvisno od njegove zasedenosti in preferenc. Ne glede na vse pa je ključno, da stikov ne vzpostavljamo le takrat, ko od te osebe nekaj potrebujemo, saj takšne odnose ne bomo uspeli dolgo zadržati. Različni avtorji navajajo različne načine, kako obdržati dobre sodelovalne odnose. Med njimi sta tudi Khojastehpour in Johns (2014), ki kot štiri glavne ključe sodelovalnih odnosov v mednarodnem okolju navajata:

- komunikacijo,
- zaupanje,
- zavezanost,
- zadovoljstvo.

Avtorja trdita, da je ključno za tržnike, da uspešno ravnajo z odnosi s strankami, učinkovito, neopazno rešujejo kakršnekoli konflikte in spodbujajo močno in pozitivno komunikacijo, saj je komunikacija osnova vsake strategije odnosov v mednarodnem okolju. Brez komunikacije ni mogoče vzpostaviti zaupanja in odnos se ne more razviti.

Komunikacija in zmožnost poslušanja sta lastnosti, ki ju mora imeti vsak prodajalec, predvsem, kadar mora za nakup prepričati več ljudi z različnimi preferencami hkrati. Kot navajata Harrell in Frazier (1999, str. 235), je v nakupni proces vključenih več zaposlenih. Zaradi njihove funkcije nimajo enakih motivov za nakup in tudi ne uporabljajo enakih kriterijev. V nakupni proces so vključeni ljudje iz enake ravni managementa, vendar iz različnih področij (nabava, inženiring, proizvodnja, prodaja, trženje). Čeprav je njihov status podoben, je njihov vpliv na posamezen nakup zelo različen. Vključevanje različnih zaposlenih, ki so vključeni v nakupovalni proces, je pri pridobivanju poslov podjetja Grammer AG zelo pomembna.

Celoten proces pridobivanja posla v avtomobilski dobaviteljski industriji sem opisala v

poglavju 5.1.2, tukaj pa se osredotočam na odnose, ki se vzpostavljajo tekom omenjenega procesa. V podjetju Grammer AG torej začnejo s pripravami takoj, ko izvejo, da bo ena izmed njihovih strank izdelala nov izdelek, v tem primeru nov tip avtomobila. Od vsega začetka je pomembno, da zaposleni v podjetju Grammer AG vzpostavijo odnose z razvojnim oddelkom proizvajalca avtomobila. Kot sem izvedela, v intervjuju poizkušajo njihovi razvojniki ponuditi razvojnikom avtomobila čim boljše rešitve ter jim tako olajšati delo. S tem ko jim ponudijo dobro rešitev, so razvojniki zadovoljni, saj bodo oni lahko to rešitev predstavili svojim nadrejenim – podjetje Grammer AG pa na takšen način pridobi naklonjenost razvojnega oddelka, ki bo tudi imel vlogo pri odločanju v nakupnem procesu. Podobno kot z razvojnim oddelkom je potrebno sodelovati z oddelkom nabave. Pomembno je, da jih podjetje vseskozi obvešča o novostih, kot so razvoj podjetja, nove proizvodne lokacije in o vseh ostalih novostih, ki dajejo podjetju prednost. Ključno je, da pri omenjenih dejavnostih niso vsiljivi in da je vse v skladu z etičnim kodeksom podjetja. Najbolje je, da se predstavniki podjetja z nabavo in razvojem dogovorijo, kako pogosti bi bili obiski, ter da takrat, ko pridejo v podjetje, pozorno poslušajo. Poslušati morajo, kakšne težave imajo, pridobivati informacije in na podlagi pridobljenega znanja potem poizkušati podati rešitev ter si tako pridobiti naklonjenost. Naklonjenost si pridobijo le, če poskrbijo, da je nakazana rešitev potem tudi realizirana (angl. *»walk as you talk«* – verodostojnost). V različnih podjetjih so odločevalci o nakupu podobni, seveda pa prihaja do manjših odstopanj. Kot sem izvedela med pogovorom pri enem izmed OEM-ov, odloča o nakupu tako imenovana »štiriperesna deteljica«. Ta deteljica je sestavljena iz ljudi iz oddelkov nabave, razvoja, kakovosti in logistike, kjer je potrebno vsakega posebej prepričati, da si ti kot dobavitelj za njih najboljša izbira.

Za uspešnost pridobitve posla je zelo pomembno vzpostaviti trdne odnose z vsemi odločevalci v podjetju. Shamma in Hassan (2013) prav tako trdita, da danes biti usmerjen na kupce ni dovolj oziroma da ni dovolj, da podjetje samo ugotovi, kaj stranske želijo. Podjetja morajo vključiti glas strank v vse funkcijske in medoddelčne procese in postopke. Izboljševanje strankine izkušnje mora tako postati odgovornost vseh zaposlenih in cilj celotnega podjetja. Podjetje, ki temelji na strankah, se osredotoča na zadovoljstvo strank, ki so glavni presojevalec glede cen, dobave in kvalitete izdelkov ali storitev. Usmerjenost na stranke po njunem mnenju pomeni, da je stranka bistvo organizacije, in da se jo integrira v cilje podjetja, sistem in strategije. Ravno to počnejo v podjetju Grammer AG.

Poleg vseh aktivnosti, ki jih izvajajo pred pridobitvijo posla, pa enkrat letno preverjajo tudi zadovoljstvo svojih kupcev. Prodajalec podjetja Grammer AG se poizkusi sestati z vsemi oddelki v podjetju kupca. Glede na oddelek, s katerim se sestane, je zraven še predstavnik enakega oddelka iz podjetja Grammer AG. Omenjene sestanke je zelo težko dobiti in se je potrebno zanje vnaprej dogovoriti, so pa zelo koristni, saj predstavnika podjetja lahko dobita mnogo koristnih informacij, vzdržujeta odnose in tako povečujeta možnosti pridobitve naslednjega posla. Kot menita Shamma in Hassan (2013), podjetja z osredotočenostjo na doseganje ali celo preseganje zadovoljstva strank krepijo svoje odnose

s strankami.

Odnosi so kompleksni in jih je zelo težko ovrednotiti oziroma povezati s številkami. Po besedah Filipančičeve imajo v podjetju Grammer AG zato kriterije, na podlagi katerih je narejena strategija oziroma, kjer so zapisani strateški kupci podjetja, za katere nato trudijo, da z njimi vzpostavijo čim boljše odnose. S tem, ko določijo kupce, ki so za njih pomembnejši, prihranijo čas in denar, saj tovrstne odnose ni smiselno graditi z vsemi potencialnimi kupci. S tem ko izločiš nepotreben trud, ti odnosi, ki jih uspešno gradiš in vzdržuješ, prinašajo večjo dodano vrednost. Kot pravi, če ne gradiš sodelovalnih odnosov dolgoročno, ne moreš uspeti v nobenem poslu. Da je ena izmed najpomembnejših strategij odnosov s kupci odločanje, kateri kupci so najpomembnejši za njih in kakšne odnose želijo z njimi razviti, se strinja tudi Gould (2012, str. 42).

Pravi, da je osnova vsake strategije, vezane na odnose s kupci, da podjetje odgovori na sledeča vprašanja:

- Kakšne kupce ima podjetje?
- Kakšne odnose želi imeti z njimi?
- Kateri kupci (in potencialni kupci) so najpomembnejši in najvrednejši?
- Kako ti kupci sprejemajo odločitve o nakupu?
- Ali lahko podjetje natančno opiše svoje idealne kupce in potencialne kupce?

Kot piše avtor, nekateri kupci zahtevajo skoraj neprestano pozornost, medtem ko lahko nekateri zahtevajo bistveno manj pozornosti in prinašajo enak ali še večji prihodek. Podjetje mora zato zagotoviti, da so njihovi odnosi s strankami primerni glede na zahteve posameznih kupcev (Gould, 2012, str.42).

Dober primer, ki prikazuje, kako pomembni so odnosi, je tudi primer podjetij BMW in Ford, za katerega sem izvedela med enim izmed najinih pogovorov. Grammer AG in BMW sta nemški podjetji oziroma še natančneje Bavarski. Leta nazaj je to, po besedah sogovornice, veliko pomenilo. Že samo dejstvo, da izhajajo iz enake regije je pomenilo, da je bilo med podjetjema bistveno enostavneje vzpostaviti dobre sodelovalne odnose, ki so posledično vodili v uspešno sodelovanje. S procesom globalizacije so se stvari spremenile. Nacionalne simpatije izgubljajo vlogo, saj podjetja gledajo predvsem na ceno ter kvaliteto izdelka in celotne storitve. Z BMW-jem še vedno zelo dobro sodelujejo, saj odnose, ki so jih takrat vzpostavili, vzdržujejo in jih dodatno gradijo.

Popolno nasprotje opisanega pa je njihovo sodelovanje s podjetjem Ford. Veliko let so si prizadevali vzpostaviti odnose s predstavniki tega podjetja, vendar zelo neuspešno. Analizirali so svoje strategije, a kljub temu niso našli razlogov, s katerimi bi si v podjetju Ford vzeli čas za njih in jih posledično uvrstili na listo dobaviteljev. Pred nekaj leti so se v podjetju Grammer AG odločili, da kljub temu izgradijo svojo proizvodnjo v Detroitu in se

tako poizkušajo približati Fordu. Šele takrat so nekako našli prave poti do odločevalcev v OEM-u in začeli graditi odnose. Ko jim je to uspelo, so po besedah Filipančičeve tudi ugotovili tri glavne vzroke, zakaj je bil njihov trud do sedaj zaman:

- napačno prepričanje o globalno enoviti definiciji luksuza, ki ga predstavljata ugodje in ergonomija (Grammer AG je kot že rečeno nemško podjetje, ki so z vstopom na ameriški trg poizkušali prodati svoje razmišljanje. Niso se potrudili ugotoviti, kakšne želje ima ameriški trg, ki je v mnogih pogledih zelo različen od evropskega. Sama percepcija luksuza je v Združenih državah Amerike bistveno drugačna kot v Evropi.);
- niso poznali njihovih odločevalnih poti;
- niso jim znali podati razloga, zakaj bi si morali vzeti čas zanje.

Pri tem se mi zdi pomembno, da izpostavim, da razlika v pridobivanju omenjenih dveh poslov ni nastala zaradi različnih nacionalnosti. Nastala je zato, ker v podjetju Grammer AG in BMW razmišljajo zelo podobno in je bilo za podjetje bistveno lažje najti načine za vzpostavitev odnosov. Medtem ko v podjetju Grammer AG in Ford tudi zaradi nacionalnih razlik razmišljajo drugače – težava je bila v tem, da v podjetju Grammer AG tega niso prepoznali in poskušali spoznati njih in njihovo razmišljanje, temveč so jim želeli vsiliti svojega. Na to opozarja tudi Day (2002), ki pravi, da je uspeh podjetja pri razvijanju dobrih sodelovalnih odnosov, ki bodo boljši od konkurenčnih, odvisen od zmožnosti podjetja, da spremeni svoje razmišljanje in obnašanje ter tako pridobi znanje o svojih pomembnih kupcih in nato to integrira ter uskladi s svojimi glavnimi procesi.

Cilj drugega raziskovalnega izhodišča je bil preveriti, ali dobri sodelovalni odnosi res bistveno pripomorejo k pripravi napredne kalkulacije in posledično k višji verjetnosti pridobitve posla. V tem poglavju sem pokazala, da so sodelovalni odnosi ključni, da si podjetje zagotovi kar največ informacij o konkurenci, o kupcih, o njihovih potrebah, željah, saj so vse pridobljene informacije zelo pomembne za pripravo temeljitih naprednih kalkulacij. Brez tovrstnih odnosov ima podjetje zelo omejen dostop do podatkov in posledično težje pripravi kvalitetno kalkulacijo, kar pa posledično pomeni slabše možnosti pri pridobitvi posla. Na sodelovalne odnose ravno zaradi njihove pomembnosti v podjetju Grammer AG gledajo zelo pozitivno in izkoriščajo vse njihove prednosti. Kljub temu vemo, da imajo tudi sodelovalni odnosi lahko slabosti oziroma so povezani z določenimi tveganji.

Filipančičeva pravi, da tveganje pri vzpostavitvi sodelovalnih odnosov vidi le v etičnosti omenjenih odnosov. Kot pravi, je velikokrat meja med etičnostjo in neetičnostjo določenih odnosov zelo tanka in jo veliko ljudi prestopi. Tovrstne »prestope« nato mnogokrat opravičujejo s kulturo, torej s tem, da je to v neki drugi kulturi sprejemljivo in podobno. Odnosi se dogajajo med ljudmi, ljudje pa smo subjektivni in ravno zato je toliko pomembneje, da so pravila glede sklepanja tovrstnih odnosov jasno določena in meje začrtane. Samo tako se lahko izognemo, da sodelovalni odnosi postanejo neetični in se jih

začne izrabljati. V podjetju Grammer AG imajo v ta namen napisan kodeks obnašanja za vse zaposlene, ki pa ga predstavljam v nadaljevanju.

7.1 Kodeks obnašanja podjetja Grammer AG

V poglavju 7 smo ugotovili, da lahko podjetje z vzpostavljanjem sodelovalnih odnosov veliko pridobi, a moramo paziti na etičnost le-teh. Sodelovalni odnosi spodbujajo gradnjo dolgotrajnih odnosov, kljub temu pa, kot pravita Perret in Holmlund (2013), to ne pomeni, da ti odnosi avtomatsko sledijo etičnim standardom oziroma, da so le-ti vključeni v teorijo in prakso ravnanja z odnosi. Ravno zato avtorja trdita, da bi morali biti etični pomisleki izraženi in o njih se mora diskutirati.

Perret in Holmlund (2013) izpostavita osnove etičnega managementa odnosov s strankami, ki bi naj:

1. vključeval etično analizo in zmanjševal etično napetost;
2. usmerjal v odnose in stranke ter postavljal človeka na prvo mesto;
3. bil grajen na vrlinah zaupanja, zavezanosti, zvestobe in marljivosti;
4. bil grajen na dialogu in transparentnosti ter ustvarjal sporazumevanje;
5. bil grajen na dajanju in izpolnjevanju obljub in poštenosti;
6. presegal minimalen praven prag;
7. spodbujal, da management deluje moralno;
8. spodbujal, da podjetja prevzamejo odgovornost za vsa trženjska dejanja.

Po analizi, ki sta jo avtorja opravila, sta ugotovila, da je tako v dejavnostih podjetja in obnašanju zaposlenih kot tudi med učitelji/profesorji ter v knjigah in ostalih pripomočkih za učenje bistveno premalo poudarka na etičnosti odnosov.

Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 296) trdita, da je prvi dokument, ki zajema tudi etične razsežnosti v mednarodnem trženju in poslovanju formaliziran že v poslanstvu ali misiji podjetja. Tradicionalno so se poslanstva osredotočala na vprašanja, ki zadevajo razmerja podjetja z zunanjimi okolji. Posegala so predvsem na dva temeljna vprašanja: o odnosih izdelčnega spleta in trgov ter kritičnih dejavnikov uspešnosti v panogi. V novejšem času pa prav tako vedno bolj izpostavljajo ključne vrednote organizacije do zaposlenih.

Pobuda za oblikovanje kodeksov je praviloma pri vrhnjem poslovodstvu, ki prav tako organizira nadzor nad njihovim izvajanjem. Makovec Brenčičeva in Hrastelj (2003, str. 296) pišeta, da je etični kodeks za tržnike tisto, kar je za zdravnike Hipokratova prisega, in da velika in srednje velika podjetja oblikujejo kodekse, medtem ko sprejemajo manjša podjetja in podjetniki etične zapovedi, ki so praviloma krajše. Bistvene sestavine teh listin urejajo vprašanja nasprotujočih si interesov, dajanje daril, podkupnin ter prispevkov

političnim organizacijam. Razlikujejo se tudi po obsegu. Dolge so od ene strani do zajetnih brošur in pravilnikov.

Etični kodeks (priloga 4) je v podjetju Grammer AG zelo pomemben dokument. Javno je objavljen na njihovi spletni strani, prav tako pa ga ob pogodbi v branje dobi vsak novo zaposleni. Začne se z nagovorom, katerega prvi stavek je: »Integriteta je podlaga za naš uspeh.« Nato so predstavljeni cilji podjetja in izpostavljeno dejstvo, da je podjetje Grammer AG mednarodno podjetje, ki je nenehno izpostavljeno očem javnosti in se mora prilagajati pravilom ter etičnim standardom različnih trgov, držav in regij. Ravno zato je še toliko pomembnejše, da se trudijo ohranjati ugled, kar pa zahteva, da so vsi v podjetju seznanjeni in sledijo zahtevanim pravilom. V nagovoru je še poudarjeno, da se od zaposlenih pričakuje, da so seznanjeni z etičnimi standardi, ki so obvezujoči pri njihovem delu v podjetju.

Sam etični kodeks (Priloga 4) je sestavljen iz več kratkih poglavij:

- upoštevanje zakonov, pravil in odlokov (Samoumevno se morajo zaposleni ravnati v skladu z vsemi zakoni, ki veljajo za njihove poslovne dejavnosti po vsem svetu.)
- pravična/poštena konkurenca (V podjetju so popolnoma obvezani k pošteni konkurenci in ne dovoljujejo nobenih izjem.)
- preprečevanje korupcije (Obsojajo korupcijo in podkupovanja ter ne dopuščajo nobenih dejavnosti, ki vključujejo poslovanje na neprimeren način.)
- notranje trgovanje (Grammer AG pričakuje od svojih zaposlenih, da se ne poslužujejo notranjega trgovanja in posredovanja internih informacij.)
- ukvarjanje z zaupnimi informacijami (Grammer AG pričakuje od svojih zaposlenih, da spoštujejo poslovne skrivnosti in neopredmetena sredstva podjetja ter njihovih poslovnih partnerjev.)
- nasprotje interesov (Zaposleni v podjetju se morajo izogibati situacijam, v katerih so njihovi osebni interesi v navzkrižju z interesi podjetja.)
- varnost na delovnem mestu, okoljevarstvena zaščita in zdravje (V podjetju dajejo velik poudarek na zagotavljanje zdravja in varnosti vseh zaposlenih, sosedov, strank in ostalih oseb, vključenih v njihove poslovne aktivnosti, kot tudi na varovanje okolja.)
- družbena odgovornost (V podjetju so prepričani, da je družbena odgovornost pomemben dejavnik pri uspešnosti podjetja.)

Zadnja točka etičnega kodeksa so ukrepi, ki zagotavljajo upoštevanje postavljenih pravil. Ponovno je posebej izpostavljeno, da podjetje Grammer AG zagotavlja, da so zaposleni seznanjeni z etičnim kodeksom in od njih se pričakuje, da se ravnajo v skladu z njim. Pojasnjeno je tudi, kam naj se zaposleni obrnejo, če imajo kakršnakoli vprašanja ali pomisleke, vezane na etični kodeks. Posebej pa je izpostavljeno, da se v primeru vsakodnevnih delovnih situacij, za katere ne obstajajo jasna pravila, morajo zaposleni obrniti na svojega nadrejenega, ki bo ocenil situacijo in sprejel odločitev, kako nadaljevati.

Nadrejeni so zato kot vodje in vzorniki vzgled zaposlenim in se od njih pričakuje, da sami ravnajo v skladu z etičnim kodeksom in primerno usmerjajo svoje zaposlene. Čisto na koncu je še zapisano, da kršenje tega etičnega kodeksa ne bo tolerirano in bo kaznovano s primernimi sankcijami, ki lahko variirajo od opozorila, zahteve po plačilu škode ali prekinitve delovnega razmerja. V podjetju Grammer AG je etični kodeks pomemben dokument, ki je splošen za celotno korporacijo in se ga morajo držati vsi zaposleni. Glede na področje dela pa obstajajo tudi dodatni pravilniki, ki razjasnjujejo pogoste dileme, ki se na posameznih delovnih mestih pojavljajo. Sama sem se v nalogi osredotočila na trženje oziroma na odnose, ki jih v podjetju vzpostavljajo s svojimi strankami. Ugotovila sem, da so dobri sodelovalni odnosi ključni za uspešnost pridobivanja poslov.

Kot smo videli v poglavju o sodelovalnih odnosih, so to odnosi, ki so dolgotrajni, bistvo je, da si prodajalec in stranka zaupata, in da ta odnos čim bolj uspešno vzdržujeta. Pomembno pri tem pa je poudariti, da prodajalec predstavlja podjetje, kar pomeni, da je odnos, kljub temu da je vzpostavljen med dvema ali potencialno več osebami, vseeno dejansko odnos med podjetjem Grammer AG in podjetjem X. Ravno zato je zelo pomembno, kakšni ljudje v imenu podjetja vzpostavljajo odnose, saj je le-te zelo težko popraviti.

7.2 Kodeks obnašanja podjetja Grammer AG – Katalog vprašanj in odgovorov

Poleg kodeksa obnašanja, ki sem ga predstavila zgoraj, imajo v podjetju Grammer AG še en pomemben dokument, ki usmerja odnose. V katalogu vprašanj in odgovorov (priloga 5) so še podrobneje predstavljena in obrazložena pravila, tako da zaposleni natančno vedo, kaj je dovoljeno in kaj ne. Meja med etičnim in neetičnim je lahko marsikdaj zelo tanka in je lahko določena zelo subjektivno. Ravno zaradi tega je še toliko pomembnejše, da so pravila določena natančno in ne dopuščajo možnosti lastne interpretacije.

Velik problem v zadnjih letih predstavlja korupcija. Korupcija je v SSKJ-ju (SSKJ, 2014) definirana kot: »dajanje ali sprejemanje nagrad zaradi hitrejšega, ugodnejšega, navadno nezakonitega reševanja uradnih zadev«. V podjetju Grammer AG imajo ničelno stopnjo tolerance v tovrstnih primerih, ker pa je, kot sem omenila, včasih lahko zelo subjektivno, kaj je za nekoga še sprejemljivo oziroma kaj je že korupcija, so te meje jasno zapisane v katalogu vprašanj in odgovorov (priloga 5). V poglavju Zakonita ravnanja so na primer odgovori, kakšna darila oziroma povabila so dovoljena. Odgovor podjetja se glasi: »V izogib napačnemu interpretiranju se določi, da poslovnim partnerjem lahko podarimo samo darila iz Grammerjevega reklamnega kataloga, njihova vrednost pa je omejena na maksimalno 20 evrov po osebi na leto.«

Prav tako je natančno opredeljeno, kaj storiti, če ti partner podari darilo, ki ga ni dovoljeno sprejeti ali povabi na dogodek, ki finančno presega predpisane omejitve. Katerih dogodkov se lahko zaposleni udeležijo, je prav tako jasno določeno: »Odkloniti je treba povabila na

športne prireditve oziroma športne dogodke (igre nemške nogometne lige ali lige prvakov, formula 1, nemško avtomobilistično prvenstvo DTM itd.). Enako velja tudi za povabila na koncerte, predstave ali druge zabavne prireditve. Dovoljeno je obiskati brezplačne strokovne informativne in izobraževalne prireditve, če je poklicni namen prireditve jasno v ospredju. Če je taka prireditev povezana s potovanjem ali dragim spremljevalnim programom (npr. obisk koncerta ob koncu prireditve), je treba povabilo odkloniti.« Omenjena pravila se mi zdi pomembno izpostaviti, saj veliko podjetij zagovarja, da se ravno na takšnih dogodkih sklepajo dobri odnosi. Velikokrat to tudi drži, vendar pa se pri tem mnogokrat kršijo meje etičnega. Med pogovorom s Filipančičevo je le-ta izpostavila, da se ji zdijo sodelovalni odnosi ključni za njihov uspeh, vendar pa je najpomembnejše, da zaposleni za vzpostavitev le-teh ne prestopijo meje etičnega. Ker je bilo v preteklosti tovrstnih sodelovalnih odnosov v avtomobilski dobaviteljski industriji preveč, so sedaj vsa podjetja postala previdnejša. Kot primer mi je navedla nekatere OEM-e, kjer načrtno na vnaprej določeno obdobje menjavajo nabavnike z namenom zmanjšanja možnosti vzpostavitve neetičnih sodelovalnih odnosov z dobavitelji. Poleg pravil o darilih in vabilih, ki neposredno vplivajo na sodelovalne odnose, so v omenjenem katalogu natančno pojasnjeni določeni pojmi, ki so uporabljeni v kodeksu obnašanja in pa pravila, kaj storiti, če smo v dilemi sami ali če vemo, da nekdo drug deluje v nasprotju s predpisanimi pravili. Kot pravita Perret in Holmlund (2013), bi moralo prepoznavanje etičnih osnov prežemati celotno podjetje; saj kadar ga, zaposleni spremenijo svoj pogled na odgovornost, stranke in vključevanje v dialoge z drugimi. Prav tako pa lahko prepoznavanje etičnih težav pri managementu odnosov s strankami izboljša ali obnovi trženjski ugled podjetja, saj stranke cenijo podjetja, ki izkazujejo visoko stopnjo etičnosti in odgovornosti.

SKLEP

Konkurenca na trgu je danes ogromna in pri tem avtomobilska dobaviteljska industrija ni nikakršna izjema. Omejeno število kupcev in veliko število ponudnikov stimulira podjetja k nenehnim izboljšavam in iskanju novih rešitev, s katerimi poizkušajo pridobiti vsaj minimalno prednost pred ostalimi ponudniki. Načini, kako priti do omenjenega cilja so različni. Eno izmed pomembnih orodji je benchmarking. Bistvo benchmarkinga oziroma razlog, zakaj ga podjetja izvajajo je v poznavanju konkurence. Kot je bilo ugotovljeno tekom naloge, je za podjetja ključno, da poznajo svoje konkurente. Poznati morajo njihov način dela, njihove produkte, cilje, slabosti, prednosti in strategije. Dobro poznavanje vsega naštetega jim lahko omogoči, da bodo sami še izboljšali svoj način dela, da bodo svoj produkt nadgradili, ga spremenili, da bodo izkoristili slabosti konkurence v lastno dobro in poizkušali minimizirati njihove prednosti.

Benchmarking je eno izmed orodij, ki podjetjem pomaga dvigniti lastno konkurenčnost. Kljub temu pa na trgu pomembno vlogo igra cena, zato je zelo pomembno, da podjetje najde učinkovito metodo za določitev le-te. V poglavju 2 sem predstavila načine določanja prodajne cene in ugotovila, da je najbolj učinkovit način tisti, ki upošteva tako stroške

podjetja kot tudi povpraševanje s strani trga ter nato vključi še razpoložljive informacije o konkurenci. Na takšen način prodajna cena pokriva vse stroške, ki jih ima podjetje s produktom, omogoča primeren neto rezultat projekta, kljub temu pa je konkurenčna na trgu.
Tretje orodje, ki pomaga podjetju dvigniti konkurenčnost in je v nalogi predstavljeno v poglavju 3, so odnosi. Odnosi so lahko sodelovalni ali transakcijski, pri čemer sem se pri nalogi osredotočila na sodelovalne odnose. Vzpostavitev dobrih sodelovalnih odnosov zahteva od podjetja veliko truda, vendar pa takšni odnosi na daljši časovni rok prinesejo podjetju veliko pozitivnega. Z dobrimi sodelovalnimi odnosi si podjetje zagotovi dostop do določenih informacij, poleg tega pa so pri zelo podobnih ponudbah velikokrat odnosi tisti, ki odločijo, kdo bo dobil posel.

Praktičen del naloge temelji na avtomobilski dobaviteljski industriji in podjetju Grammer AG. V nalogi sem predstavila, kako se pridobivajo posli v avtomobilski dobaviteljski industriji, kjer se posli sklepajo za daljša obdobja in so temu primerno tudi denarno ovrednoteni. Ker s pridobitvijo takšnega posla podjetje dobi delo za nekaj let, je tudi priprava za pridobitev takšnega posla temu primerna, torej zahtevna in obsežna. V podjetju Grammer AG, ki ga obravnavam v nalogi, z namenom dobre priprave pripravijo kalkulacije, na podlagi katerih se odločijo, kakšno ceno bodo ponudili. V kalkulacijah so zbrani vsi podatki, vezani na željen posel, ki jih podjetje ima. Omenjeni podatki so pretvorjeni v številke, ki po vseh izračunih nato dajo odločitev, ali se je za posel vredno boriti ali ne.

Moja analiza temelji na dveh primerih omenjenih kalkulacij – standardni kalkulaciji, kakršno so uporabljali v preteklosti in pa napredni kalkulaciji, kakršno uporabljajo danes. V standardni kalkulaciji je prodajna cena določena na podlagi vseh predvidenih stroškov, za katere podjetje ve, da jih bo imelo s tem poslom. Ko so vstavili vse te podatke, so dobili neto rezultat projekta. Če so bili z rezultatom zadovoljni, je obveljala predvidena prodajna cena, v nasprotnem primeru pa so ceno spreminjali (dvigovali/nižali), dokler niso prišli do željenega neto rezultata projekta. Takšne kalkulacije so bile natančne, vendar pa usmerjene zelo ozko, saj niso upoštevale ničesar drugega kot lastne stroške. Ker je bila uspešnost pridobivanja z omenjenimi kalkulacijami slaba, so v podjetju ugotovili, da morajo le-te izboljšati. Nastale so napredne kalkulacije. Pri naprednih kalkulacijah podjetje vključi informacije o konkurenci in na podlagi teh informacij pripravi, poleg obstoječega scenarija (kjer so vključeni vsi predvideni stroški), še potencialni in ciljni scenarij.

Potencialni in ciljni scenarij sta scenarija, ki zaposlene v podjetju prisilita, da poiščejo vse možnosti, zberejo ideje in inovacije, da bodo posledično dosegli boljši poslovni rezultat. Z uporabno standardne kalkulacije so v podjetju pridobili tri od desetih poslov, medtem ko se je ta številka dvignila na sedem od desetih poslov, ko so začeli uporabljati napredne kalkulacije. Omenjene številke jasno pokažejo, da je napredna kalkulacija, v katero so vključili več informacij in predvsem informacije o konkurenci, bolj učinkovita in torej

pozitivno vpliva na pridobivanje poslov v avtomobilski dobaviteljski industriji. Uporaba naprednih kalkulacij pozitivno vpliva na pridobivanje poslov, kljub temu pa kalkulacije niso edini način, s katerim lahko podjetje v avtomobilski dobaviteljski industriji poveča svoje možnosti za sklenitev posla.

Kalkulacije in številke so pomembne, vendar pa je zelo pomembno, da se zavedamo, da odločitve sprejemamo ljudje. Če bi ljudje odločitve sprejemali popolnoma racionalno, bi jih sprejemali zgolj na podlagi številk, kljub temu pa ljudje nismo vedno popolnoma racionalni in objektivni, temveč smo delno vedno tudi subjektivni. In pri tem subjektivnem delu prodaje imajo ključno vlogo odnosi. V podjetju Grammer AG se zavedajo pomembnosti sodelovalnih odnosov, ki so v avtomobilski dobaviteljski industriji, kjer ima podjetje omejeno število večjih strank in se posli sklepajo za obdobje nekaj let. Podjetje mora s svojimi strankami vzpostaviti dolgoročne odnose, ki temeljijo na zaupanju, komunikaciji in iskanju najboljših rešitev za vse vpletene. Pomembnost sodelovalnih odnosov je potrdila tudi Filipančičeva, ki trdi, da če ne vzpostavljaš sodelovalnih odnosov, dolgoročno ne moreš uspeti v nobenem poslu.

Namen naloge, ki sem si ga zastavila na začetku, je bil prispevati k bazi znanja o dejavnikih uspešnosti pri pridobivanju posla na medorganizacijskem trgu, medtem ko je bil glavni cilj pokazati, da poznavanje konkurence in gradnja sodelovalnih odnosov pozitivno vplivajo na uspešnost pridobivanja poslov v avtomobilski dobaviteljski industriji.

Zastavljene cilje sem izpolnila, saj sem v nalogi s pomočjo kalkulacij pokazala, da so v primeru, ko podjetje dobro pozna svojo konkurenco tudi ekonomski kazalniki bistveno boljši in posledično se prav tako izboljšajo njihove možnosti za pridobitev posla. Nepoznavanje konkurence s strani prodajalcev in podjetja, neupoštevanje le-te pri kalkulacijah prodajne cene in pomanjkanje ali slabi sodelovalni odnosi pa vodijo do nizke realizacije ponudb. Nizka realizacija ponudb vodi do visokih administrativnih stroškov in nezadovoljstva prodajnega osebja in vodstva. Nezadovoljni zaposleni to izražajo tudi v svojem odnosu do kupcev ter s tem gradijo slabo podobo podjetja, ki pa posledično pripelje do nizke prodaje oziroma slabih rezultatov. Vidimo lahko, da se vse odvija kot v nekakšnem krogu. Za podjetje je nujno, da ga prekine, saj v nasprotnem primeru posluje iz leta v leto slabše.

Skozi nalogo sem torej pokazala, da poznavanje konkurence in dobri sodelovalni odnosi pozitivno vplivajo na pridobivanje poslov v avtomobilski dobaviteljski industriji, česar se podjetja tudi zavedajo in posledično nenehno trudijo pridobiti kar največ možnih informacij o svojih konkurentih ter vzpostaviti trdne in dolgotrajne odnose s svojimi strankami.

LITERATURA IN VIRI

1. Ackermann, G., & Prašnikar, J. (2002). *Primerjajmo se z najboljšimi*. Ljubljana: Časnik Finance.
2. Adcock, D. (2000). *Marketing strategies for competitive advantage*. Chichester England: Wiley.
3. Anand, G., & Kodali, R. (May 30, 2008). Benchmarking the benchmarking models. *Benchmarking: an International Journal*, *15*(3), 257–291.
4. Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1999). *Business market management: Understanding, creating, and delivering value.* Upper Saddle River, N. J: Prentice Hall.
5. Bengtsson, M. (1998). *Climates of Global Competition*. London: Routledge.
6. Bennett, D., & Klug, F. (2012). Logistics supplier integration in the automotive industry. *International Journal of Operations and Production Management, 32*(11), 1281–1305.
7. Best, R. J. (2005). *Market-based management: Strategies for growing customer value and profitability.* Upper Saddle River New Jersey: Pearson Education International.
8. Bourgeois, L. J., Duhaime, I. M., & Stimpert, J. L. (2001). *Strategic management: A managerial perspective.* Fort Worth, Tex: Dryden Press.
9. Bunc, M. (2007). *Globalni marketing: področje tržnega plasmaja.* Ljubljana. DZS.
10. Cannon, J. P., & Perreault, W. D. (November 01, 1999). Buyer-Seller Relationships in Business Markets. *Journal of Marketing Research, 36*(4), 439–460.
11. Day, G. (2000). Managing market relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science, 28*(1), 24–30.
12. Devetak, G. (2007). *Marketing management*. Koper: Fakulteta za management.
13. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., & Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija: Ustvarite podjetje znanja.* Ljubljana: GV založba.
14. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

15. Dobovišek, A. (2007). *Strateško vodenje prodaje: ključ za učinkovito uresničevanje trženjskih strategij.* Ljubljana: GV Založba.
16. Doran, D. (2004). Rethinking the supply chain: an automotive perspective. *Supply Chain Management: an International Journal*, *9*(1), 102–109.
17. Gould, R. (2012). *Creating the strategy: Winning and Keeping customers in B2B Markets.* London: Kogan Page.
18. *Grammer AG.* (2014). Najdeno 20. maja 2015 na spletnem naslovu http://www.grammer.com.
19. Grammer AG. (2015). Poslovno poročilo za leto 2014. Najdeno 5. aprila 2015 na spletnem naslovu http://www.grammer.com/fileadmin/user_upload/images/investorrelations/Geschaeftsbericht/Geschäftsbericht_2014/GRAMMER_GB14_E_final_secure.pdf
20. Gummesson, E. (2004). Return on relationships (ROR): The value of relationship marketing and CRM in business-to-business contexts. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, *19*(2), 136–148.
21. Harrell, G. D., & Frazier, G. L. (1999). *Marketing: Connecting with customers*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
22. Hartelt, J. S. (2014). Global Passenger Vehicle Market. Najdeno 3. septembra 2014 na spletnem naslovu https://www.polk.com/knowledge/forecast/fc01-2014061.
23. Hutt, M. D., & Speh, T. W. (2013). *Business marketing management: B2B*. Australia: South-Western, Cengage Learning.
24. IHS. (Februar 2015). Global production Summary. Najdeno 9. marca 2015 na spletnem naslovu https://www.ihs.com/pdf/Global-Summary-Production-Summary-LVP-0215_213959110913052132.pdf
25. IHS. (Februar 2015). Global Light Vehicle Sales Summary. Najdeno 9. marca 2015 na spletnem naslovu https://www.ihs.com/pdf/IHS-Automotive-LV-Sales-sample-jan15_144792110913052132.pdf
26. Indounas, K. (2009). Successful industrial service pricing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *24*(2), 86–97.
27. Khojastehpour, M., & Johns, R. (2014). Internationalization and relationship marketing: An introduction. *European Business Review*, *26*(3), 238–253.
28. Kodrin, L. (2012). *Obvladovanje prodaje.* Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
29. Konečnik Ruzzier M. (2011). *Temelji trženja: Pristop k trženjskemu načinu razmišljanja v 21. stoletju.* Ljubljana: Meritum.
30. Konkurenca. (b.l.). *V SSKJ*. Najdeno 15. aprila 2014 na spletnem naslovu http://bos.zrcsazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=konkurenca&hs=1
31. Leverin, A., & Liljander, V. (2006). Does relationship marketing improve customer relationship satisfaction and loyalty? *International Journal of Bank Marketing*, *24*(4), 232–251.
32. Makovec Brenčič, M., Hrastelj, T., & Jurše, M. (2003). *Mednarodno trženje.* Ljubljana: GV založba.

33. Makovec Brenčič, M., Pfajfar, G., Rašković, M., Lisjak, M., & Ekar, A. (2009). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. Nagle, T. T., & Hogan, J. E. (2006). *The strategy and tactics of pricing: A guide to growing more profitably.* Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
35. Perret, J., & Holmlund, M. (2013). Ethics and responsibility in relationship marketing. *Marketing Intelligence & Planning, 31*(7), 746–763.
36. Peter, J. P., & Olson, J. C. (2008). *Consumer behavior and marketing strategy*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
37. Piercy, N. F., Cravens, D. W., & Lane, N. (2010). Thinking strategically about pricing decisions. *Journal of Business Strategy, 31*(5), 38–48.
38. Prašnikar, J., Debeljak, Z., & Ahčan, A. (2005). Benchmarking as a tool of strategic management. *Total Quality Management & Business Excellence, 16(*2), 257–275.
39. Pučko, D. (2005). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
40. Pučko, D. (2006). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. Pučko, D., Čater, T., & Rejc Buhovac, A. (2009). *Strateški management 2.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta, Enota za založništvo.
42. Raciti, M., Ward, T., & Dagger, T. (2013). The effect of relationship desire on Consumer-to-Business Relationships. *European Journal of Marketing, 47*(3/4), 615-634.
43. Rowley, J. (1997). Principles of price and pricing policy for the information marketplace. *Library Review*, *46*(3), 179–189.
44. Rowley, J. (2012). Conducting research interviews. *Management Research Review*, 35, 260–271.
45. Sfiligoj, N. (1999). *Marketinško upravljanje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
46. Shamma, H., & Hassan, S. (2013). Customer-driven benchmarking: A strategic approach toward a sustainable marketing performance. *Benchmarking*, *20*(3), 377–395.
47. Skouras, T., Avlonitis, G. J., & Indounas, K. A. (June 01, 2005). Economics and marketing on pricing: how and why do they differ? *Journal of Product and Brand Management*, *14*(6), 362–374.
48. Spendolini, M. (1992). *The benchmarking book*. New York: Amacom.
49. Statista. (2014). Size of the automotive supplier market worldwide 1985–2015. Najdeno 20. avgusta 2014 na spletnem naslovu http://www.statista.com/statistics/269618/size-of-the-automotive-supplier-market-worldwide-since-1985/
50. Statista. (2015). Revenue of the leading automotive manufacturers worldwide in 2013 (in billion euros). Najdeno 19. marca 2015 na spletnem naslovu http://www.statista.com/statistics/232958/revenue-of-the-leading-car-manufacturers-worldwide/
51. Statistični Urad RS. (2015). *Bruto domači proizvod*. Najdeno 15. junija 2015 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=0301910S&ti=&path=../Database/Ekonomsko/03_nacionalni_racuni/05_03019_BDP_letni/&lang=2
52. Tavčar, R., & Markič, P. (2010). *Psihologija pogajanj: Kako doseči, kar želimo, in ohraniti odnos.* Ljubljana: Planet GV.

53. Thompson, N. K., & Coe, J. B. (1997). Gaining sustainable competitive advantage through strategic pricing: selecting a perceived value price. *Pricing Strategy & Practice*, *5*(2), 70.
54. Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Standardna kalkulacija prodajne cene 1
Tabela 1: Standardna kalkulacija prodajne cene podjetja Grammer AG 1

Priloga 2: Napredna kalkulacija prodajne cene 3
Slika 1: Kalkulacija podjetja Grammer AG za projekt xyz 3

Priloga 3: Poglobljen pogovor s Suzano Filipančič o sodelovalnih odnosih v podjetju Grammer AG 10

Priloga 4: Etični kodeks podjetja Grammer AG 13

Priloga 5: Kodeks obnašanja podjetja Grammer AG – katalog vprašanj in odgovorov 18

Priloga 1: Standardna kalkulacija prodajne cene

Tabela 1: Standardna kalkulacija prodajne cene podjetja Grammer AG

Auswertung: **P&L - Projektergebnis** Dateivers VERSION 2.06a Januar 2006

Projektname: **XYZ1 - KS & FT Hi**

Werte in TEURO			Jahre	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	TOTAL
	Absatzmenge in Stück			0	0	0	184.870	560.584	698.022	645.521	588.186	534.978	450.956	72.150	3.735.267
	Umsatz	nicht beeinflußbarer VK		0,0	0,0	0,0	545,8	1.866,0	2.340,9	2.160,4	1.963,7	1.779,3	1.487,0	183,2	12.326,3
	Umsatz	beeinflußbarer VK		0,0	0,0	0,0	815,6	2.479,6	3.059,2	2.800,2	2.550,8	2.319,0	1.952,9	304,5	16.281,8
Produkt-Bruttoumsatz				**0,0**	**0,0**	**0,0**	**1.361,4**	**4.345,6**	**5.400,1**	**4.960,6**	**4.514,4**	**4.098,4**	**3.440,0**	**487,7**	**28.608,1**
in %				**0,00%**	**0,00%**	**0,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	#####	#####	#####	#####	**100,00%**
	Erlösschmälerungen		0,00%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Produkt-Nettoumsatz				**0,0**	**0,0**	**0,0**	**1.361,4**	**4.345,6**	**5.400,1**	**4.960,6**	**4.514,4**	**4.098,4**	**3.440,0**	**487,7**	**28.608,1**
in %				**0,00%**	**0,00%**	**0,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	#####	#####	#####	#####	**100,00%**
	Materialkosten	nicht beeinflußbar		0,0	0,0	0,0	-612,9	-2.054,3	-2.574,2	-2.376,4	-2.160,9	-1.959,2	-1.639,5	-211,5	-13.588,8
	Materialkosten	beeinflußbar		0,0	0,0	0,0	-174,6	-536,8	-650,3	-582,9	-530,6	-481,9	-404,9	-59,1	-3.420,9
	Materialkosten	Gesamt		0,0	0,0	0,0	-787,4	-2.591,1	-3.224,5	-2.959,3	-2.691,5	-2.441,0	-2.044,4	-270,6	-17.009,7
	Verpackungsmaterial			0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Eingangsfrachten			0,0	0,0	0,0	-25,5	-81,0	-101,1	-93,5	-85,1	-77,3	-64,9	-9,4	-537,7
	Zwischenwerksfrachten			0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Rohergebnis				**0,0**	**0,0**	**0,0**	**548,5**	**1.673,5**	**2.074,5**	**1.907,8**	**1.737,9**	**1.580,1**	**1.330,7**	**207,7**	**11.060,7**
in %				**0,00%**	**0,00%**	**0,00%**	**40,29%**	**38,51%**	**38,42%**	**38,46%**	**38,50%**	**38,55%**	**38,68%**	**42,59%**	**38,66%**
	FK - Direkte Fertigungslöhne			0,0	0,0	0,0	-106,9	-327,8	-407,1	-375,2	-340,6	-313,4	-271,1	-42,1	-2.184,1
	FK - Maschinenstundensatz (ohne AfA)			0,0	0,0	0,0	-44,6	-133,4	-161,2	-144,6	-127,8	-114,4	-96,3	-14,9	-837,2
	FK - Rüstkosten			0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	FK - Fremdleistung			0,0	0,0	0,0	-30,7	-91,2	-113,4	-104,9	-95,6	-87,0	-73,5	-12,3	-608,6
	Abschreibungen aus Maschinenstundensatz			0,0	0,0	0,0	-3,9	-11,6	-14,0	-12,6	-11,1	-9,9	-8,4	-1,3	-72,8
	Abschreibungen aus Neuinvestitionen			0,0	0,0	-25,5	-28,5	-28,5	-28,5	-28,5	-28,5	-28,5	0,0	0,0	-196,4
	Sondereinzelkosten Fertigung		0,80%	0,0	0,0	-0,2	-1,7	-4,7	-5,8	-5,3	-4,8	-4,4	-3,6	-0,6	-31,2
	Ausschußkosten		1,00%	0,0	0,0	-0,3	-11,0	-34,8	-43,2	-39,7	-36,1	-32,8	-27,3	-3,8	-228,9
	Sondereinzelkosten des Vertriebes			0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Produktergebnis I				**0,0**	**0,0**	**-26,1**	**321,2**	**1.041,5**	**1.301,3**	**1.197,1**	**1.093,5**	**989,6**	**850,5**	**132,8**	**6.901,5**
in %				**0,00%**	**0,00%**	**0,00%**	**23,59%**	**23,97%**	**24,10%**	**24,13%**	**24,22%**	**24,15%**	**24,72%**	**27,23%**	**24,12%**
	Materialgemeinkosten Werk (%)		2,50%	0,0	0,0	0,0	-20,3	-66,8	-83,1	-76,3	-69,4	-63,0	-52,7	-7,0	-438,7
	Fertigungsgemeinkosten Werk (%)		25,00%	0,0	0,0	-6,4	-53,6	-148,1	-181,1	-166,4	-150,9	-138,3	-112,3	-17,6	-974,8
	Verwaltungsgemeinkosten Werk (%)		5,00%	0,0	0,0	-1,6	-55,7	-175,9	-218,2	-200,3	-182,1	-165,5	-137,7	-19,0	-1.156,0
	Vertriebsgemeinkosten Werk (%)		3,00%	0,0	0,0	-1,0	-33,4	-105,6	-130,9	-120,2	-109,2	-99,3	-82,6	-11,4	-693,6
	F&E-Gemeinkosten Werk (%)		1,00%	0,0	0,0	-0,3	-11,1	-35,2	-43,6	-40,1	-36,4	-33,1	-27,5	-3,8	-231,2
Produktergebnis II				**0,0**	**0,0**	**-35,3**	**146,9**	**509,9**	**644,4**	**593,8**	**545,5**	**490,5**	**437,6**	**74,0**	**3.407,3**
in %				**0,00%**	**0,00%**	**0,00%**	**10,79%**	**11,73%**	**11,93%**	**11,97%**	**12,08%**	**11,97%**	**12,72%**	**15,17%**	**11,91%**
	Produktbereichsgemeinkosten (%)		2,00%	0,0	0,0	-0,6	-22,3	-70,4	-87,3	-80,1	-72,8	-66,2	-55,1	-7,6	-462,4
	Konzernbereichsgemeinkosten (%)		1,70%	0,0	0,0	-0,5	-18,9	-59,8	-74,2	-68,1	-61,9	-56,3	-46,8	-6,5	-393,0
EBIT Produkt				**0,0**	**0,0**	**-36,5**	**105,7**	**379,7**	**483,0**	**445,6**	**410,7**	**368,0**	**335,6**	**60,0**	**2.551,9**
in %				**0,00%**	**0,00%**	**0,00%**	**7,76%**	**8,74%**	**8,94%**	**8,98%**	**9,10%**	**8,98%**	**9,76%**	**12,29%**	**8,92%**

se nadaljuje

nadaljevanje

	Projekterlöse (aus Teilepreisamortisation)		0,0	0,0	0,0	7,6	24,1	30,1	27,8	25,3	23,0	19,3	2,8	160,3
	Projekterlöse (Bemi, FuE,...)		69,2	831,6	1.797,6	6,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2.704,9
	Gesamte Projekterlöse		**69,2**	**831,6**	**1.797,6**	**14,1**	**24,1**	**30,1**	**27,8**	**25,3**	**23,0**	**19,3**	**2,8**	**2.865,1**
	Projektkosten bis zum Serienanlauf		-201,9	-1.162,4	-1.673,3	-140,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-3.177,9
	Sondereinzelkosten F&E		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
EBIT Projekt			**-132,7**	**-330,8**	**124,2**	**-126,1**	**24,1**	**30,1**	**27,8**	**25,3**	**23,0**	**19,3**	**2,8**	**-312,7**
in % zu Umsatz Projekterlöse			**#####**	**-39,78%**	**6,91%**	**-895,53%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**#####**	**#####**	**#####**	**#####**	**-10,92%**
EBIT Gesamt			**-132,7**	**-330,8**	**87,7**	**-20,4**	**403,8**	**513,1**	**473,5**	**436,1**	**391,0**	**355,0**	**62,8**	**2.239,1**
in %			**0,00%**	**0,00%**	**0,00%**	**-1,50%**	**9,29%**	**9,50%**	**9,54%**	**9,66%**	**9,54%**	**10,32%**	**12,87%**	**7,83%**
														0
	Steuern (vor Finanzergebnis)	19,00%	25,2	62,9	-16,7	3,9	-76,7	-97,5	-90,0	-82,9	-74,3	-67,4	-11,9	-425,4
														0
Ergebnis nach Steuern vor Finanzergebnis			**-107,5**	**-268,0**	**71,1**	**-16,5**	**327,1**	**415,6**	**383,5**	**353,2**	**316,7**	**287,5**	**50,9**	**1.813,7**
in %			**0,00%**	**0,00%**	**0,00%**	**-1,22%**	**7,53%**	**7,70%**	**7,73%**	**7,82%**	**7,73%**	**8,36%**	**10,43%**	**6,34%**
														0
Finanzergebnis			-3,2	-14,5	-27,8	-35,9	-34,7	-19,3	5,7	32,3	56,8	78,8	98,9	137,0
Nettoprojektergebnis			**-110,7**	**-282,5**	**43,3**	**-52,5**	**292,4**	**396,3**	**389,2**	**385,5**	**373,5**	**366,3**	**149,8**	**1.950,7**
in %			**0,00%**	**0,00%**	**0,00%**	**-3,86%**	**6,73%**	**7,34%**	**7,85%**	**8,54%**	**9,11%**	**10,65%**	**30,71%**	**6,82%**
												Laufzeit?	**Laufzeit?**	

Vir: Grammer AG, 2014.

Priloga 2: Napredna kalkulacija prodajne cene

Slika 1: Kalkulacija podjetja Grammer AG za projekt XYZ

GRAMMER

PROJECT XYZ

16.9.2012

Competitors

GRAMMER

Known information about potential competitors:

JCI China:
Probably the strongest competitor; most of the products are COP from JCI original designs and manufacturing; potential combination with seat business; logistical advantage
Locations: Shenyang, Changchun, …

NingBo JiFeng:
Highly competitive with standard headrests; XYZ business only through NecTec-JV; probably no choice for active headrest; no logistical advantage
Locations: NingBo, Changchun, Foshan

Lear China:
potential combination with seat business; logistical advantage

Locations: Shenyang, Changchun, …

Conclusion:
Challanging situation for Grammer due to lost Project xy competition in 2012

© Grammer GRAMMER AG, PMS Headrests

Reference Products

GRAMMER

Product references and price comparison HR front MFS:

XYZ MFS		XX MFS (Grammer existing production)		XXX Concept (calculated with information from RFQ round 1)	
Concept:		**Concept:**		**Concept:**	
- derived Nectec active HR		- derived from F01/07 CAK		- Plastic guiding box	
- x-movement guided on rod		- ITW- CAK Module		- asymmetric pos. of activator	
- Fly with friction clamps		- Fly with hooked sickle		- Fly with plastic/plastic hinges	
VK Saddle:	459 RMB	VK Saddle:	576 RMB	VK Saddle:	432 RMB
MK:	329 RMB	MK:	420 RMB	MK:	318 RMB
FK:	40 RMB	FK: *	18 RMB	FK:	35 RMB
HK2:	372 RMB	HK2:	452 RMB	HK2:	356 RMB
HK2 w/o cover:	163 RMB	HK2 w/o cover:	204 RMB	HK2 w/o cover:	147 RMB
		*) only foam, trim and upholstery			

The XXX concept is subject to changes in terms of LAH-achievement:
- Hinge-system upgrade with Friction elements necessary → app. 9RMB
- Upgrade guiding system due to assymmetric activator → app. 5RMB

→ HK2 difference nearly leveled

Reference Products

GRAMMER

Product references and price comparison HR front XVS:

XYZ XVS elec.		XX XVS elec. (IBK2) (Grammer existing production)		XXX Concept (calculated with information from RFQ round 1)	
Concept:		**Concept:**		**Concept:**	
- derived Nectec XVS HR		- COP from F10/11 XVS (GAP)		- Plastic guiding box	
- x-movement guided on rod		- x-movement by 4-bar linkage			
VK Saddle:	269 RMB	VK Saddle:	278 RMB	VK Saddle:	290 RMB
MK:	203 RMB	MK:	287 RMB	MK:	209 RMB
FK:	25 RMB	FK:*	14 RMB	FK:	27 RMB
HK2:	232 RMB	HK2:**	300 RMB	HK2:	238 RMB
HK2 w/o cover:	59 RMB	HK2 w/o cover:	87 RMB	HK2 w/o cover:	66 RMB
		*) only foam, trim and upholstery			
		**) negative DB2			

Necessary advantage can only be achieved with use of chinese local raw materials for plastic (PE-HD), PUR foam, steel tube material, chrome plating (Changchun area) and manufacturing of HR frames and rods in Changchun

Reference Products

GRAMMER

Product references and price comparison HR rear basic:

XYZ SR2 basic		XX HRr (Grammer existing production)	
Concept:		**Concept:**	
- Conventional HR (Stem, Trim, Foam, Insert)		- Conventional HR (Stem, Trim, Foam, Insert) - bigger size	
VK Saddle:	163 RMB	VK Saddle:	263 RMB
MK:	123 RMB	MK:	212 RMB
FK:	20 RMB	FK:	13 RMB
HK2:	144 RMB	HK2:	225 RMB
HK2 w/o cover:	32 RMB	HK2 w/o cover:	39 RMB

Reference Products

GRAMMER

Product references and price comparison HR rear MFS:

XYZ		YY MFS (Grammer existing production)	
		Concept: - Fly with hooked sickle - rear cover with foam and trim - Fly with cut foam	
		VK Saddle:*	320 RMB
		MK:*	240 RMB
		FK:*	29 RMB
		HK2:*	268 RMB
		HK2 w/o cover:*	106 RMB
		*) EXCR: 8,5	

Reference Products

Product references and price comparison HR rear foldable:

XYZ	YY foldable (Grammer production Tachov)
	Concept: - rear bench fixed mounting with screw socket
	VK Saddle:* 320 RMB
	MK:* 188 RMB FK:* 25 RMB HK2:* 213 RMB
	HK2 w/o cover:* 107 RMB
	*) EXCR: 8,5

Manufacturing

Grammer internal value added for production in Chanchun:

Assembly:
- all necessary product assembly and checking steps

Foaming:
- all foam parts for headrests front and rear

Sewing:
- all sewing processes for covers (vinyl, leather)

Cutting trim covers:
- inhouse cutting for vinyl

Plastic Injection:
- injection molding for most plastic parts

Metal:
- all necessary versions of steel rods and frames
- target scenario: production in Changchun with chroming in Changchun/Shenyang area

Purchasing

Purchased parts for production in Chanchun:

Local procurement:
- cover material vinyl
- cut kits leather (directed)
- plastic resin
- PUR foam materials (Huntsman)
- steel tubes
- secondary materials (sewing borders…)
- wire harness

International procurement (Import):
- Pyro-active modul

Logistics

Logistics Concept:

Requested pricing:	**FCA Changchun** **DAP Shenyang**
Packaging:	**nonreturnable carton packaging** **(same as current F18)**
Transport:	**based on FTL** **(same basis than current F18)**

FCA is most probable due to advanced information from company XYZ Purchasing departement.
For DAP offer 30% profit added to calculated values.



E-P-T Content

Existing:

Savings XYZ: 3 x 1%
Savings Material: 3 x 0%
Savings Fertigung: 3 x 3%
Material Haltestangen / Bügel: Europa
Kosten VCR: Europa-Werte

Potential:

Savings XYZ: 3 x 1%
Savings Material: 3 x 0%
Savings Fertigung: 3 x 3%
Material Haltestangen / Bügel: China (- 0,2 EUR / m)
Kunststoff: HD-PE aus China (- 0,2 EUR / kg)

Target:

Savings XYZ: 3 x 1%
Savings Material: 3 x 0%
Savings Fertigung: 3 x 3%
Kosten VCR: China-Werte (-20%)

WIRE Scenarios

	Existing	Potential	Target
Net turnover	136.655,8	136.655,8	136.655,8
CM2 absolute	22.606,9	23.994,2	24.239,4
CM2 relative	16,5%	17,6%	17,7%
Ebit total project (in % turnover)	7.873,1 5,8%	9.436,5 6,9%	9.712,9 7,1%
Ebit product	8.122,6	9.686,1	9.962,5
Ebit project	-229,6	-229,6	-229,6
Payback after SOP (in years)	2,39	2,10	2,05
Investment (in % turnover)	1.105,9 0,8%	1.105,9 0,8%	1.105,9 0,8%
Cash Flow	5.683,6	6.856,2	7.063,5

Entscheidungen:

- Fortsetzung der Akquise: Ja / Nein
- Minimaler DB2: _____ %
- Amortisationszeit: _____ Jahre
- Minimaler Projekt-EBIT: _____ %
- Andere Bedingungen: _____

© Grammer GRAMMER AG, PMS Headrests

Vir: Grammer AG, 2014.

Priloga 3: Poglobljen pogovor s Suzano Filipančič o sodelovalnih odnosih v podjetju Grammer AG

Moj pogovor s Suzano Filipančič je potekal skozi daljše obdobje ter tekom več srečanj. Zaradi obsežnosti najinih pogovorov je v nadaljevanju v pisni obliki zapisan samo del le-teh. Vse ostale informacije, pridobljene med tem pogovorom, so navedene tekom naloge.

- **Katere načine trženja uporabljate v vašem podjetju?**

Poznamo več načinov – eden izmed njih so mednarodni sejmi, kjer se predstavljamo našim potencialnim in obstoječim kupcem. Največji takšni sejmi za našo industrijo so v Frankfurtu, Detroitu, Šang Haju, Moskvi in Parizu. Drug način so hišni sejmi. Hišni sejmi potekajo v podjetju kupca in trajajo med tremi dnevi in enim tednom. Na takšnih sejmih imaš zelo dobro priložnost, da se predstaviš podjetju, da spoznaš njihove potrebe, želje in tako močno povečaš svojo konkurenčnost pri naslednjem poslu. Za čim bolj uspešno prodajo pa so seveda ključni odnosi.

- **Kako pomembni so za vaše podjetje sodelovalni odnosi?**

Ena najpomembnejših zadev, saj brez tega ne prideš pravi čas do informacij. Avtomobilska industrija je zelo konkurenčno okolje. Razlika je v pridobivanju in analiziranju teh informacij. Kako jih znaš izkoristiti. Ponudbe so lahko identične – takrat odločajo odnosi! Če ne bi bili odnosi pomembni, ne bi rabili lobistov – primer pomembnosti odnosov.

- **Kaj menite, da je ključno, da lahko dve podjetji oziroma dva posameznika med seboj vzpostavita dolgoročne sodelovalne odnose?**

Ključno je, da kar rečeš, tudi narediš. Da se držiš dogovorjenega. To ti najbolj zamerijo, če nekaj obljubljaš in ne izpolniš. Kapital, ki ga neseš v naslednji projekt. Projekta ne boš izgubil, si pa zapomnijo. Pogost stik, negovanje stikov. Ne spomniš se samo na njega, ko ga rabiš.

- **Kje, če sploh, vidite vi tveganje v vzpostavitvi sodelovalnih odnosov s svojimi strankami?**

Tveganje vidim samo v etičnosti odnosov. Meja med etičnim in neetičnim je tanka in zato je zelo pomembno, da znaš oceniti, kdaj so sodelovalni odnosi še etični in moralni. Meja je tanka in v želji po uspehu jo lahko hitro prestopimo in najdemo najrazličnejše izgovore, med katerimi so zelo pogoste kulturne razlike. Zato je zelo pomembno, da ima podjetje dober etični kodeks, ki se ga tudi drži in v katerem so jasno začrtane meje

in predvideni ukrepi ob neupoštevanju. V avtomobilski industriji je bilo neetičnih odnosov veliko, zato smo podjetja glede tega sedaj še toliko bolj previdna. Na primer v podjetju BMW načrtno menjajo nabavnike na določeno obdobje, da le-ti ne morejo vzpostaviti neetičnih odnosov z dobavitelji.

- **Zakaj so po vašem mnenju sodelovalni odnosi pomembni pri kalkulaciji prodajne cene?**

Zaradi informacij, ki jih pridobiš na takšen način in pa zaradi tega, da imaš malo prednost med enakimi.

- **S katerim oddelkom je najbolj pomembno vzpostaviti dobre sodelovalne odnose?**

Pomembno je, da vzpostaviš dobre odnose z vsemi oddelki, ki so vključeni v proces odločanja. Če povem na primeru enega izmed OEM-ov – tam odloča nekakšna 4-peresna deteljica. Ta deteljica je sestavljena iz oddelkov nabave, razvoja, kakovosti in logistike, kjer je potrebno vsakega posebej prepričati, da si ti kot dobavitelj za njih najboljša izbira.

- **Kako najlažje prideš v podjetje, s katerim še nisi sodeloval? Skozi kateri oddelek?**

Skozi razvojni oddelek. Razvojni oddelek se sooča se težavami, kaj novega ponuditi, kaj spremeniti, in če mu ti ponudiš inovativne rešitve, bodo tudi oni na tvoji strani, ko bo prišlo do odločanja o poslu.

- **Odnosi so kompleksna stvar, ki jih je zelo težko ovrednotiti oziroma povezati s številkami. Kako v vašem podjetju odločite, ali se izplača vlagati v dobre sodelovalne odnose ali je morda to samo izguba denarja?**

V strategiji predvidimo kateri so naši strateški kupci in se z drugimi sploh ne ukvarjamo. Osredotočamo se samo na strateške kupcev. Pri različnih strankah odnosov ne moreš gradit na enak način. Spoznati moraš, kaj je za njih pomembno in kako lahko prideš do kontakta z njimi. Prodajalci imajo določene cilje, ne pa predpisov o odnosih. Kako dosežejo te cilje, je pa njihov problem.

- **Ali bi lahko dejali, da dobri sodelovalni odnosi prinašajo dodano vrednost podjetju?**

Absolutno prinašajo dodano vrednost. Če nimaš sodelovalnih odnosov, dolgoročno ne moreš uspeti v nobenem poslu. Tržni delež Grammerja je relativno visok, tako da bi lahko rekli, da njihovi sodelovalni odnosi pripomorejo k temu.

- **Bi lahko morda navedli kakšen primer, kjer so sodelovalni odnosi igrali ključno vlogo pri pridobitvi posla?**

Zanimiv primer je BMW. Grammer je nemška firma – bavarska. Tudi BMW je bavarska firma in značilnost le-teh je, da držijo skupaj. Že samo dejstvo, da podjetji izhajata iz enake regije je pomenilo, da je bilo med podjetjema bistveno lažje vzpostaviti dobre sodelovalne odnose, ki so vodili v dobro sodelovanje. Dokler gospodarstvo še ni bilo tako globalizirano, je bilo to velika prednost. Sedaj omenjene nacionalne simpatije izgubljajo vlogo, saj podjetja pri odločitvah upoštevajo predvsem ceno in kvaliteto izdelka ter celotne storitve. Mi s podjetjem BMW še vedno uspešno sodelujemo, kar je posledica vzdrževanja postavljenih odnosov in nadgradnja le teh.

Za razliko od BMW-ja, kjer je bila naša nacionalnost prednost, pa je bila pri pridobivanju poslov s podjetjem Ford slabost – vsaj takšno je bilo naše mnenje, dokler nismo ugotovili dejanskih vzrokov. S podjetjem Ford smo si veliko let prizadevali vzpostaviti odnose, vendar zelo neuspešno. Naredili smo ogromno analiz, kaj je vzrok tega, vendar pravih vzrokov nismo našli. Pred nekaj leti pa smo se kljub temu odločili postaviti lastno proizvodnjo v Detroitu in se jim poizkušamo približati na takšen način. Šele z lastno proizvodnjo smo nekako našli prave poti do odločevalcev v OEM-u in začeli vzpostavljati odnose. Ko nam je odnose končno uspelo vzpostaviti, smo tudi ugotovili, zakaj smo bili do sedaj vseskozi neuspešni. Imeli smo napačna prepričanja – za nas v podjetju Grammer AG, ki je kot rečeno nemško podjetje, luksuz predstavlja popolnoma nekaj drugega, kot predstavlja Američanom. Nismo se potrudili, da bi spoznali njihove želje in potrebe, temveč smo jim poizkušali vsiliti naše razmišljanje. Poleg tega tudi nismo poznali njihovih odločevalnih poti in jim dali razlog, zakaj si morajo vzeti čas za nas. Tako da bistvo je, da razlika v pridobivanju omenjenih dveh poslov ni nastala zaradi različnih nacionalnosti, temveč zaradi različnega razmišljanja. Naša krivda je bila, da nismo prepoznali drugačne potrebe ameriškega trga, ampak smo jim poizkušali vsiliti evropsko razmišljanje.

Priloga 4: Etični kodeks podjetja Grammer AG



Foreword

Dear Employees,

Code of Conduct

Integrity is the foundation of our success.

Our goal is to sustainably increase the corporate worth and market value of the Grammer Group and generate substantial benefits for our customers, shareholders, employees and society. To achieve this aim, we create conditions that are conducive to increasing our success. These include a corporate culture that fosters the acceptance of responsibility by every individual, develops competencies and skills, and cultivates integrity as a prerequisite for working together in a spirit of trust.

Integrity manifests itself when the conduct of individuals is in harmony with our system of values, personal principles, and inner values. In this way, integrity meets the prerequisites for our business success and the trust that ought to characterize our dealings with one another.

As a globally operating group, we are increasingly in the public's view and confronted with the need to adapt ourselves to the rules and ethical standards of different markets, countries and regions. In doing so, we strive to preserve and continue enhancing our good reputation. This requires everyone at Grammer to be familiar with and follow the required rules.

This Code of Conduct, which has now been released for the first time and applies worldwide, defines the standards for our activities. All of us are called upon to obey the law and follow the rules laid down in this document.

We expect our employees to acknowledge this Code of Conduct as binding for their activities at our company. Each and every one of us personally contributes to sustainably securing Grammer's success.

Amberg, May 2006 The Management Board of GRAMMER AG

First revised version of March 01st, 2011

Rules for Responsible and Law-Abiding Conduct 1. CompliancewithLaws, RegulationsandOrdinances

As a matter of course, we must comply with all laws applicable to our business activities worldwide.

We abide by the law and the Grammer guidelines. This applies at the local and international levels, as well as within the company.

2. FairCompetition

We are fully committed to fair competition, admitting no exceptions.

We therefore reject any business conduct that is aimed at unfairly obtaining a competitive advantage or violating the provisions of antitrust law.

3. PreventionofCorruption

We condemn corruption and bribery and will not tolerate any actions that involve doing business by improper means.

Our employees must comply with the laws that prohibit offering or granting benefits to civil servants or government employees.

We expect our employees to avoid granting or offering such benefits with the intention or expectation of being unfairly given preference over competitors. No Grammer employee may request, demand or accept unfair advantages.

This prohibition does not extend to promotional gifts and invitations corresponding to general business practices, within acceptable limits.

4. InsideTrading

Grammer expects its employees to refrain from engaging in insider trading and passing on insider information.

Employees who have access to insider information may not utilize this information for themselves or provide it to other persons until it has been publicized, nor may they purchase or sell Grammer shares until its publication.



5. DealingwithConfidentialInformation

Grammer expects its employees to respect the business secrets and intangible assets of Grammer and its business partners.

Commercial rights, business secrets and other confidential company information may not be divulged without permission. Employees who receive confidential information or business secrets from Grammer or third parties or learn about such information or secrets may not reveal them to any third parties (including family members and acquaintances) or utilize them for any purpose not related to their work. Nor is it permitted to pass this information on to coworkers for any reason not directly related to work.

6. ConflictsofInterest

Grammer employees should avoid situations in which their personal interests conflict with those of the company.

Especially when an employee's personal interests are in opposition to Grammer's, there is a conflict of interests. In cases of this type, the interests of the Grammer Group take priority and may not be harmed.

To avoid conflicts of interest, the following rules of conduct must be followed:

Suppliers are selected on the basis of objective criteria only (price, quality, reliability, technological standard, certifications, existence of a quality management system). Business decisions may not be guided by personal interests or connections.

Employees are encouraged to engage in nonprofit, voluntary work for humanitarian causes during their free time. However, it must be ensured that no outside activities can lead to any conflicts of interest. In addition, any paid work done for other companies or organizations must be explicitly approved by Grammer in writing. With the exception of shares in publicly owned companies, this also applies to major direct or indirect holdings in competitors of Grammer.

Employees may not utilize company property, information or their positions to further personal interests or compete directly or indirectly with the company. Exceptions are made for company property that is provided to employees under a contractual arrangement that includes personal use. Examples are company cars and mobile telephones.

7. WorkplaceSafety, EnvironmentalProtectionandHealth

Grammer attaches high priority to ensuring the health and safety of all

employees, neighbors, customers and other persons affected by the Group's business activities, and to protecting the environment.

This includes the following:

We pledge to engage in sustainable, future-compatible development that aims to harmonize business and environmental goals in such a way that the needs of people can be met while safeguarding the wellbeing of future generations.

Grammer takes its responsibility for workplace safety, employee health and environmental protection seriously and works continuously to improve these.

All employees share responsibility for safety at work; the rules on workplace safety, employee health and environmental protection must be rigorously complied with. Supervisors must set examples in this as role models.

8. ResponsibilitytoSociety

Grammer is convinced that social responsibility is an important factor in the company's success.

We pledge to ensure equal opportunities for all employees of the Grammer Group.

We condemn all discrimination and harassment in connection with work, whether this is due to an individual's gender, race, handicaps, origins, religion, age or sexual orientation.

We expect our employees to contribute to building a corporate culture marked by objective, fair cooperation.

Measures to Ensure Compliance with this Code of Conduct

Grammer makes sure that all employees learn about this Code of Conduct, and expects them to comply with it.

It is only by regularly reviewing the rules of this Code of Conduct that we can achieve the necessary awareness for an actively practiced corporate culture based on integrity and trust. We therefore pledge to offer our workforce continuing education courses on the Code of Conduct.

Questions about this Code of Conduct will inevitably continue to arise. We are committed to fostering a corporate culture in which issues related to integrity can be openly addressed. We therefore encourage our staff to seek the advice of superiors or the responsible departments (Legal Affairs, Human Resources, Internal Control) when in doubt about how to comply with the Code of Conduct. They have our assurance that these requests for advice will be treated confidentially. Additionally further information material, e. g. a catalogue with frequently asked questions and answers concerning the Code of Conduct, is provided in the Grammer Intranet.

When situations arise in the context of everyday work for which no clear rules exist, they must be evaluated by the responsible supervisor and the above-mentioned departments and decisions made on them following the usual internal procedures.

Supervisors, as leaders and role models, are expected to set an example in living by the Code of Conduct through their own personal behavior and to guide their staff accordingly.

Violations of this Code of Conduct will not be tolerated. They will be responded to with appropriate sanctions, which can extend from warnings to the requirement to pay damages to termination of employment.

First revised version of March 01st, 2011

Priloga 5: Kodeks obnašanja podjetja Grammer AG – Katalog vprašanj in odgovorov

Kodeks obnašanja podjetja GRAMMER

Katalog vprašanj in odgovorov

Tematsko področje: Opredelitev pojma „kodeks obnašanja"

1. Kaj je „kodeks obnašanja"?

Kodeks obnašanja je zbirka pravil, ki naj bi vsem zaposlenim podjetja pomagala, da se v različnih položajih delovnega okolja pravilno obnašajo, se pravi obnašajo skladno z zakoni, smernicami in etičnimi zahtevami.

2. Zakaj podjetje Grammer potrebuje kodeks obnašanja?

Kot koncern, ki je dejaven po celem svetu in ki kotira na borzi ter ima stik z različnimi kulturami in miselnostmi, smo vedno v središču pozornosti javnosti. Prisiljeni smo se podrediti pravilom in etičnim zahtevam trgov, držav in regij. Pri tem si prizadevamo, da ohranimo in še naprej razvijamo svoj dober glas.

3. Od kdaj velja ta kodeks?

Kodeks velja od uvedbe v okviru konference uprave (maja 2006). Za razlago vsebine kodeksa in reševanje odprtih vprašanj bodo po celem svetu potekala izobraževanja o kodeksu obnašanja (junij–avgust 2006).

4. Kdo se mora držati kodeksa obnašanja?

Kodeks obnašanja je obvezujoč za dejavnost pri podjetju Grammer, tj. za vse zaposlene in vodilne položaje, vse do uprave podjetja.

5. In če se kdo ne drži kodeksa obnašanja?

Nadrejeni mora to preprečiti, poleg tega pa lahko sledijo tudi delovnopravni ukrepi (opomin, odpustitev).

© Grammer AG, Gerhard Kohlenz

Tematsko področje: Zakonito ravnanje

1. **Kaj pomeni zakonito ravnanje?**

   Upoštevamo pravo, veljavno v deželah, kjer imamo svoje podružnice, ter smernice koncerna Grammer in druga notranja navodila.

2. **Kaj pomeni „lojalen odnos" do konkurence?**

   Na področju konkurence se želimo uveljaviti s svojimi izvrstnimi proizvodi, znanjem in storitvami in ne z drugimi sredstvi. O svojih cenah se ne dogovarjamo s konkurenti in na stranke ne vplivamo na nedovoljen način.

   Dodatne informacije o nemškem pravu lahko najdete v izobraževalnem gradivu pod naslovom „Lojalen odnos do konkurence".

3. **Kaj pravzaprav pomeni „korupcija"?**

   Pojem „korupcija" pomeni kazenskopravna kazniva dejanja podkupovanja in podkupljivosti ter sprejemanja in omogočanja ugodnosti. Gre za dejanja, ki naše zaposlene pripravijo, da storijo nekaj, kar ni v gospodarskem interesu podjetja Grammer. Gre tudi za dejanja naših zaposlenih, pri katerih druge pripravijo, da storijo nekaj, kar je v nasprotju z zakonom ali gospodarskimi interesi drugih podjetij. K temu spadajo na primer darila velike vrednosti, denarna izplačila brez gospodarske protistoritve, povabila na razkošne družabne pogostitve, povabila na športne prireditve ali koncerte ter omogočanje drugih ugodnosti.

4. **Kakšna darila oziroma povabila so dovoljena?**

   a) Darila podjetja Grammer za poslovne partnerje

   V izogib napačnemu interpretiranju se določi, da poslovnim partnerjem lahko podarimo samo darila iz grammerjevega reklamnega kataloga, njihova vrednost pa je omejena na **maksimalno 20 €** po osebi na leto.

   b) Darila za uradnike ali zaposlene v javnih službah

   Uradnikom in zaposlenim v javnih službah se ne smejo podarjati nobena darila.

© Grammer AG, Gerhard Kohlenz

c) Darila poslovnih partnerjev za zaposlene podjetja Grammer

Dovoljeno je sprejeti samo enostavna promocijska darila, kot so koledarji in kemični svinčniki

d) Pogostitve

Povabila na pogostitve se lahko izročajo oziroma sprejemajo samo takrat, kadar ustrezajo splošnim poslovnim običajem. Povabila so lahko vredna največ 120 evrov na osebo ne glede na to, ali vabimo mi ali pa smo mi povabljeni. Če se vnaprej pričakuje, da bo meja 120 evrov presežena, je treba povabilo odkloniti.

e) Povabila na prireditve

(Glejte vprašanje 7 glede povabil na prireditve.)

5. In kako naj ravnam, kadar mi želi poslovni partner dati darilo, za katerega ne vem, ali je dovoljeno?

Če dvomite, darilo zavrnite. Sprejemanje nedovoljenih daril v okviru tombole ni dovoljeno.

6. Velja to tudi v kulturnih krogih, kjer daril ne bi smeli zavrniti, ker bi to lahko ogrozilo poslovne odnose, na primer na Kitajskem?

Kodeks obnašanja velja za zaposlene po celem svetu. Če darilo ustreza splošnim običajem in se podari v javnem okviru, ga lahko sprejmete, vendar morate o tem obvestiti svojega nadrejenega.

7. Ali je dovoljeno sprejemati povabila poslovnih partnerjev na prireditve?

Odvisno je od vrste prireditve.

Odkloniti je treba povabila na športne prireditve oziroma športne dogodke (igre nemške nogometne lige ali lige prvakov, formula 1, nemško avtomobilistično prvenstvo DTM itd.). Enako velja tudi za povabila na koncerte, predstave ali druge zabavne prireditve.

Dovoljeno je obiskati brezplačne strokovne informativne in izobraževalne prireditve, če je poklicni namen prireditve jasno v ospredju.

© Grammer AG, Gerhard Kohlenz

Če je taka prireditev povezana s potovanjem ali dragim spremljevalnim programom (npr. obisk koncerta ob koncu prireditve), je treba povabilo odkloniti.

8. Kako naj ravnam, kadar dvomim?

Če naletimo na primer, ki ga kodeks obnašanja oziroma ta katalog z vprašanji in odgovori ne omenja, je treba primer vedno javno oznaniti. To pomeni, da se zadeva razjasni v pogovoru z nadrejenim in/ali z uslužbencem, odgovornim za kadrovska vprašanja.

9. Kaj pomeni „trgovanje na podlagi notranjih informacij“?

To pomeni kupovanje ali prodajo delnic podjetja Grammer na podlagi informacij, pomembnih za delniški tečaj, ki še niso bile objavljene, ampak so znane samo znotraj podjetja. Zaposleni ne smejo sporočati informacij, pomembnih za tečaj, osebam zunaj podjetja. To lahko dela samo en oddelek podjetja Grammer, in sicer oddelek za odnose z vlagatelji.

© Grammer AG, Gerhard Kohlenz

10. Kaj so informacije, pomembne za tečaj?

Bilo bi preveč zapleteno, če bi tukaj predstavili vse podrobnosti, saj je tema zelo zahtevna.

Da boste dobili občutek za dejanska stanja, pri katerih lahko pride do vplivanja na tečaj, vam posredujemo nekaj primerov:

- prenos osrednjih poslovnih področij,
- pridobitev ali prenos najpomembnejših deležev,
- ponudbe za prevzem in odpravnine/nakup,
- ukrepi reorganizacije, ki močno vplivajo na prihodnje poslovanje,
- večje spremembe rezultatov zaključnega računa ali vmesnih poročil v primerjavi s prejšnjimi rezultati ali tržnimi napovedmi (pričakovano t. i. opozorilo o dobičku),
- izredne, kratkoročne odpovedi bistvenih kreditov s strani bank.

Ti dogodki pogosto vodijo k ad hoc obveščanju.

Za dodatna vprašanja se obrnite na oddelek za odnose z vlagatelji ali pravni oddelek.

© Grammer AG, Gerhard Kohlenz

Tematsko področje: Ravnanje znotraj podjetja

1. **Kaj so zaupne informacije (poslovne skrivnosti, nematerialne vrednosti)?**

   To so vsi podatki in informacije, ki so označeni kot zaupni, strogo zaupni ali tajni.

   Ne glede na oznako so to tudi vsi podatki in informacije, ki jih poznate ali morate poznati zaradi dejavnosti, ki jo izvajate, in ki se lahko sporočijo samo določenim osebam, podjetjem ali organom.

   Vsi zaposleni podjetja Grammer morajo takšne podatke in informacije obravnavati kot strogo zaupne in jih varovati pred neupravičenim dostopom.

2. **Kaj pomeni socialna odgovornost?**

   Vsi zaposleni podjetja Grammer se bojujejo proti diskriminaciji ali nadlegovanju v delovnem okolju, pa naj bo to na podlagi spola, rase, invalidnosti, izvora, vere, starosti ali spolne usmerjenosti.

   Podjetje Grammer se zavezuje, da vsem zaposlenim zagotavlja enake možnosti.

   Naše sodelovanje mora biti zaznamovano z objektivnostjo, poštenostjo in kooperativnostjo.

3. **Pri podjetju Grammer velja načelo štirih oči. Kaj to pomeni?**

   V podjetju Grammer upoštevamo načelo štirih oči. Pogodbe zato v okviru veljavnih smernic podpisujeta dve osebi.

   Načelo štirih oči pomeni tudi, da pazimo, da blagajniških nakazil ne izvaja le ena oseba, ampak vedno dve osebi, ki sta za to pristojni. Pri blagajniških izplačilih, višjih od 100 evrov, je treba paziti, da ima zanje prejemnik dovoljenje nadrejene osebe (strogo načelo štirih oči). Načelo štirih oči je treba strogo upoštevati tudi pri bančnem poslovanju.

© Grammer AG, Gerhard Kohlenz

Tematsko področje: **Navzkrižje interesov**

1. Kaj pomeni „navzkrižje interesov"?

O tem govorimo, ko so osebni interesi zaposlenega v nasprotju z interesi podjetja.

2. Kdaj lahko do tega pride?

Do navzkrižja interesov pride, ko zaposleni podjetja Grammer izrabljajo svoj položaj za to, da si ne glede na plačilo s strani podjetja Grammer pridobijo lasten dobiček. Na primer, ko zaposleni za podjetje Grammer kupuje blago od drugega podjetja, katerega delež ima v lasti on ali njegovi sorodniki, in o tem njegov nadrejeni ni obveščen. Obstaja pa še veliko možnosti za nastanek navzkrižja interesov, na vseh področjih delovanja podjetja.

V takih primerih interesi koncerna Grammer ne smejo biti oškodovani.

3. Kaj je treba storiti v takem primeru?

Tukaj je pomembna popolna transparentnost, na primer z obveščanjem nadrejenega. Navzkrižje interesov je treba dokazati in dokumentirati, odločitev pa mora po možnosti sprejeti nek drug zaposleni, ki teh navzkrižnih interesov nima.

Dobavitelje lahko izberete samo na podlagi objektivnih meril (cena, kakovost, zanesljivost, tehnološki standard, certifikati, obstoj vodenja kakovosti).

Poslovne odločitve se ne smejo sprejemati na podlagi osebnih interesov in zvez.

4. Kako se lahko temu izognemo?

Podjetje Grammer mora dati zaposlenim izrecno in pisno privoljenje za honorarno delo, ki ga opravljajo za druga podjetja ali organizacije. Z izjemo udeležbe v javnih družbah (nakup delnic) to velja tudi za najpomembnejše neposredne in posredne udeležbe na natečajih podjetja Grammer.

© Grammer AG, Gerhard Kohlenz

5. Na kaj je treba paziti pri honorarnem delu?

Tudi pri odobrenem honorarnem delu morajo naši zaposleni vsekakor paziti, da ne prihaja do navzkrižja interesov.

Zaposleni podjetja Grammer ne smejo posredno ali neposredno dodeljevati naročil sami sebi. Če želijo dodeliti naročila sorodnikom ali njihovim podjetjem, se je o tem treba prej dogovoriti z oddelkom notranje kontrole (glejte smernico o dodeljevanju naročil zunanjim in notranjim dobaviteljem).

© Grammer AG, Gerhard Kohlenz

Tematsko področje: Ukrepi za upoštevanje kodeksa obnašanja

1. **Obstaja mesto, na katerega se lahko obrnem, če ne vem, kako naj se pravilno obnašam?**

   V tem primeru je predvsem vaš nadrejeni pristojen, da vam pomaga. Najprej se morate obrniti nanj. Za pomoč so vam na voljo tudi pravni oddelek in oddelek notranje kontrole ter kadrovska služba.

2. **Kaj naj naredim, če imam občutek, da moj nadrejeni deluje v nasprotju s kodeksom?**

   Obrnete se lahko na mesta, navedena v kodeksu. Zaupnost je zagotovljena v vsakem primeru.

3. **Ali sem dolžan prijaviti ravnanja, ki so v nasprotju s kodeksom?**

   Izrecne dolžnosti prijavljanja kršitev (t. i. ovajanja) v kodeks nismo vključili. Kljub temu pa mora vsak zaposleni podjetja Grammer po svojih najboljših močeh prispevati k temu, da se kodeks upošteva.

© Grammer AG, Gerhard Kohlenz