UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

ANALIZA SPLETNEGA PORTALA ZA DOBAVITELJE ZA IZBRANO PODJETJE

Ljubljana, oktober 2024

ŽIGA ČADEŽ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Žiga Čadež, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza spletnega portala za dobavitelje za izbrano podjetje, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Mirkom Gradišarjem

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi;
11. da sem preveril verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 14.11.2024 Podpis študenta: Žiga

KAZALO

1 UVOD ... 1

2 OSNOVNI POJMI E-POSLOVANJA IN NABAVE ... 3

3 NABAVA ... 4

3.1 Nabavni proces ... 5

3.1.1 Zaznavanje potreb ... 6

3.1.2 Interno naročilo ... 6

3.1.3 Pregled internega naročila ... 6

3.1.4 Izdelava specifikacije ... 6

3.1.5 Raziskava dobaviteljev ... 6

3.1.6 Izbira dobaviteljev ... 7

3.1.7 Naročilo ... 7

3.1.8 Sklenitev pogodbe ... 7

3.1.9 Spremljanje naročila ... 7

3.1.10 Prevzem in pregled materiala ... 8

3.1.11 Likvidacija računa ... 8

3.1.12 Evidenca in arhiviranje ... 8

3.2 Vloga nabave ... 8

3.2.1 Dobiček podjetja ... 9

3.2.2 Konkurenčnost podjetja ... 9

3.3 Digitalizacija v nabavi ... 10

4 ELEKTRONSKO POSLOVANJE ... 11

5 RAČUNALNIŠKA IZMENJAVA PODATKOV ... 13

5.1.1 Ameriški nacionalni inštitut za standarde X12 ... 15

5.1.2 Globalni standardi 1 ... 15

5.1.3 Organizacija za izmenjavo podatkov s teleprenosom v Evropi ... 16

5.1.4 Pravila Združenih narodov za elektronsko izmenjavo podatkov za upravo, trgovino in transport ... 17

5.1.5 Nemško združenje avtomobilske industrije ... 17

5.1.6 Elektronsko poslovanje slovenskega gospodarstva ... 18

5.2 Tipi dokumentov e-poslovanja v avtomobilski industriji ... 19

5.3 Komunikacije v e-poslovanju ... 19

5.3.1 Protokol za prenos datotek Odette različici 1 in 2 20
5.3.2 Izjava o uporabnosti različica 2 21
5.3.3 Evropska omrežna izmenjava 21
5.3.4 Omrežje z dodano vrednostjo 22
5.3.5 Protokol za prenos datotek 22
5.3.6 Varni FTP 22
5.3.7 Varen protokol za prenos datotek 22
6 SPLETNI PORTALI 23
6.1 Vrste spletnih portalov 23
6.2 Funkcionalnost spletnih portalov 25
7 EMPIRIČNA RAZISKAVA 27
7.1 Predstavitev podjetja Domel 28
7.2 Izbor in predstavitev intervjuvancev 30
7.2.1 BSH Hišni aparati 30
7.2.2 Danfoss Trata 31
7.2.3 LTH Castings 31
7.2.4 SIJ 32
7.2.5 Podjetje X 32
7.2.6 M Sora 32
7.2.7 S&T Iskratel 33
7.2.8 Helios TBLUS 33
7.3 Potek in izvedba intervjujev 35
7.4 Analiza podatkov 36
7.5 Ugotovitve kvalitativne analize 37
7.5.1 Ključne lastnosti pri izbiri poslovnih partnerjev 38
7.5.2 Izkušnje z nabavo in SRM 40
7.5.3 Digitalizacija nabave in nabavnih verig 43
7.5.4 Spletni portali za dobavitelje in izmenjava podatkov med partnerji 46
7.5.5 Prednosti in slabosti spletnih portalov za dobavitelje 47
7.6 Analiza raziskovalnih vprašanj 51
7.6.1 Kateri so ključni dejavniki pri vpeljavi digitalne tehnologije za poslovanje z dobavitelji in vpeljavi digitalne nabavne verige? 51

7.6.2 Kako lahko digitalizacija nabavnih verig pomaga pri delu nabavnih ekip in kako podjetju, ki jo uporablja? ... 52
7.6.3 Kateri so glavni izzivi pri vpeljavi in poslovanju s takšno tehnologijo? ... 53
7.6.4 Katere so najpogosteje uporabljene funkcionalnosti? ... 55
7.6.5 Kakšen je trend spletnih portalov? ... 55
8 DISKUSIJA ... 57
8.1 Apliciranje ugotovitev na primeru podjetja Domel ... 58
8.2 Omejitve in priložnosti za nadaljnje raziskave ... 61
9 SKLEP ... 62
LITERATURA IN VIRI ... 63
PRILOGE ... 67

KAZALO TABEL

Tabela 1: Predstavitev osnovnih konceptov ... 4
Tabela 2: Primerjava največkrat uporabljenih tipov dokumentov ... 19
Tabela 3: Predstavitev intervjuvancev ... 35
Tabela 4: Ključne ugotovitve ... 38

KAZALO SLIK

Slika 1: Nabavni proces ... 5
Slika 2: Obrati podjetja Domel ... 28
Slika 3: Strategija podjetja Domel 2020–2025 ... 29

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik polstrukturiranega globinskega intervjuja s pojasnili ... 1
Priloga 2: Intervju 1 ... 3
Priloga 3: Intervju 2 ... 8
Priloga 4: Intervju 3 ... 10
Priloga 5: Intervju 4 ... 16
Priloga 6: Intervju 5 ... 26
Priloga 7: Intervju 6 ... 34
Priloga 8: Intervju 7 ... 44
Priloga 9: Intervju 8 ... 53

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško
8D – (angl. Eight Disciplines); osem disciplin – metoda za ekipno reševanje neznanih vzrokov za nastanek problema
AI – (angl. Artificial Intelligence); umetna inteligenca
AIAG – (angl. Automotive Industry Action Group); akcijska skupina za avtomobilsko industrijo
ANSI X12 – (angl. American National Standards Institute X12); Ameriški nacionalni inštitut za standarde X12
ANX – (angl. Amercian Network Exchange); Ameriška omrežna izmenjava
API – (angl. Application Programming Interface); aplikacijski programski vmesnik
AS2 – (angl. Applicability Statement 2); izjava o uporabnosti 2
ASC – (angl. Accredited Standards Committee); akreditirani odbor za standarde
ASN – (angl. Advanced Shipping Notice); napredno obvestilo o dobavi – elektronska dobavnica
B2B – (angl. Business to Business); poslovanje podjetje s podjetjem
B2C – (angl. Business to Consumer); poslovanje podjetje s kupcem/potrošnikom
BI – (angl. Business Intelligence); poslovna inteligenca
BMS – (angl. Business Message Standards); standardi poslovnih sporočil
C2C – (angl. Consumer to Consumer); poslovanje kupcev/potrošnikov s kupci/potrošniki
CMI/VMI – (angl. Customer Managed Inventory/Vendor Managed Inventory); zaloge, ki jih upravlja stranka/zaloge, ki jih upravlja prodajalec
DDoS – (angl. Distributed Denial-of-Service); napadi porazdeljene zavrnitve storitev
DELFOR – (angl. Delivery Forecast); nabavni načrt
DELJIT – (angl. Delivery Just-In-Time Message); vrsta odpoklica
DESADV – (angl. Despatch Advice Message); elektronska dobavnica
EANCOM – (angl. European Article Number Communication); sporočilo o evropski številki artikla
EDI – (angl. Electronic Data Interchange); računalniška izmenjava podatkov
EDIINT – (angl. Electronic Data Interchange-Internet Integration); računalniška izmenjava podatkov – internetna integracija
ENX – (angl. European Network Exchange); Evropska omrežna izmenjava
ERP – (angl. Enterprise Resource Planning); poslovno-informacijski sistem
eSLOG – Elektronsko poslovanje slovenskega gospodarstva
FTP – (angl. File Transfer Protocol); protokol za prenos datotek
FTPS – (angl. File Transfer Protocol Secure); varen protokol za prenos datotek
G2C – (angl. Government to Consumer); poslovanje vlade/javne uprave s kupcem/potrošnikom
G2G – (angl. Government to Government); poslovanje vlade/javne uprave z vlado/javno upravo

GS1 – (angl. Global Standards 1); globalni standardi 1
GTL – (angl. Global Transport Label); globalna transportna oznaka
GZS – Gospodarska zbornica Slovenije
HTTP – (angl. Hypertext Transfer Protocol); protokol za prenos hiperteksta
HTTPS – (angl. Hypertext Transfer Protocol Secure); varen protokol za prenos hiperteksta
HU – (angl. Handling Unit); enota za obdelavo
IATF 16949 – (angl. international Standard for Automotive Quality Management Systems); mednarodni standard za sisteme vodenja kakovosti v avtomobilski industriji
IETF – (angl. Internet Engineering Task Force); projektna skupina za internetni inženiring
INVOIC – (angl. Invoice Message); račun
INVRPT – (angl. Inventory Report Message); stanje zalog
IOT – (angl. Internet of Things); internet stvari
ISDN – (angl. Integrated Services Digital Network); digitalno omrežje integriranih storitev
ISO – (angl. International Organization for Standardization); Mednarodna organizacija za standardizacijo
JAMA/JAPIA – (angl. Japan Automobile Manufacturers Association/Japan Auto Parts Industries Association); Japonsko združenje proizvajalcev avtomobilov/Japonsko združenje industrije avtomobilskih delov
JNX – (angl. Japan Network Exchange); japonska omrežna izmenjava
KGZ – Kmetijsko gozdarska zadruga
KPI – (angl. Key Performance Indicator); kazalniki uspešnosti
MFA – (angl. Multifactor authentication); večfaktorska avtentikacija
MMOG/LE – (angl. Materials Management Operations Guideline/Logistics Evaluation); navodila za upravljanje materialov/ocena logistike
MRP – (angl. Manufacturing Resource Planning); načrtovanje proizvodnih virov
ODETTE – (angl. Organisation for Data Exchange by Tele Transmission in Europe); organizacija za izmenjavo podatkov s teleprenosom v Evropi
OFTP – (angl. Odette File Transfer Protocol); protokol za prenos datotek Odette
OFTP2 – (angl. Odette File Transfer Protocol version 2); protokol za prenos datotek Odette, druga verzija
OTL – (angl. Odette Transport Label); transportna nalepka Odette
RFC 5024 – (angl. Odette File Transfer Protocol version 2); eden izmed protokolov za prenos datotek Odette, druga različica
RFID – (angl. Radio Frequency Identification); radiofrekvenčna identifikacija
ROSE – (angl. Readiness Of Slovenian E-invoicing); pripravljenost slovenskega e-fakturiranja
S/4 HANA – naslednja generacija SAP ERP
S/MIME – (angl. Secure/Multipurpose internet Mail Extensions); varne/večnamenske internetne poštne razširitve
S3P – sekcija ponudnikov poslovnih programov
SAP – (angl. Systems, Applications, and Products); sistemi, aplikacije in produkti – ERP-sistem

SAP ECC – (angl. SAP ERP Central Component); različica SAP ERP
SMTP – (angl. Simple Mail Transfer Protocol); preprost protokol za prenos pošte
SRM – (angl. Supplier Relationship Management); upravljanje odnosov z dobavitelji
SSH – (angl. Secure Shell protocol); protokol Secure Shell
SSL – (angl. Secure Sockets Layer); varnostni protokol, ki zagotavlja zasebnost, avtentikacijo in celovitost internetnih komunikacij
TCO – (angl. Total Cost of Ownership); skupni strošek lastništva
TCP/IP – (angl. Transmission Control Protocol/Internet Protocol); protokol za nadzor prenosa/internetni protokol
TLS – (angl. Transport Layer Security); varnost transportnega sloja
UN/CEFACT – (angl. United Nations Centre for Trade Facilitation and Electronic Business); center Združenih narodov za olajševanje trgovine in elektronsko poslovanje
UN/EDIFACT – (angl. United Nations rules for Electronic Data Interchange for Administration, Commerce and Transport); pravila Združenih narodov za elektronsko izmenjavo podatkov za upravo, trgovino in transport
URL – (angl. Uniform Resource Locator); enotni iskalnik virov
VAN – (angl. Value-Added Network); omrežje z dodano vrednostjo
VDA – (angl. German Association of the Automotive Industry); Nemško združenje avtomobilske industrije
VPN – (angl. virtual private network); navidezno zasebno omrežje
X.25, X.28, X.31 – (angl. protocol suite for packet-switched data communication in wide area networks); nabor protokolov za paketno podatkovno komunikacijo v prostranih omrežjih
XML – (angl. Extensible Markup Language); razširljiv označevalni jezik

1 UVOD

Danes si podjetje brez digitalnih rešitev zelo težko predstavljamo, naj si bodo to poslovanje s kupci in dobavitelji, računovodske storitve ali interni poslovno-informacijski sistem (angl. Enterprise Resource Planning, v nadaljevanju ERP) in ostale aplikacije. Digitalne rešitve se v današnjem svetu vpeljujejo v čedalje večjem obsegu, saj s tem zmanjšujemo vpliv na okolje, pospešimo procese, jih avtomatiziramo in poenostavimo. To nam omogoča povečanje učinkovitosti in sprostitev virov podjetja za druge naloge s povečano dodano vrednostjo. Digitalizacija podjetij nam omogoča tudi spremljanje podatkov v realnem času in spremljanje kazalnikov uspešnosti (angl. Key Performance Indicators, v nadaljevanju KPI), slednje je ključnega pomena za uspešno delovanje vsakega podjetja.

E-poslovanje lahko razumemo kot vrste dejavnosti, ki jih organizacija opravlja s pomočjo računalniških aplikacij in računalniških omrežij. Pri tem je treba poudariti, da je pojem elektronskega poslovanja zelo težko zajeti v enem slovenskem ali angleškem izrazu. Izraz e-commerce je preozko usmerjen, saj zajema bolj komercialne dejavnosti, kot sta trgovina in trženje, medtem ko je izraz e-business zelo širok (Jerman-Blažič in drugi, 2001).

E-poslovanje je katera koli oblika poslovanja, pri katerem stranke delujejo elektronsko, namesto da bi delovale fizično oziroma bile v neposrednem fizičnem stiku. E-poslovanje lahko predstavlja tudi alternativo papirnim metodam komunikacije in hranjenja informacij. Izraz e-poslovanje tako zajema kakršno koli obliko poslovne ali administrativne transakcije, pri čemer se uporablja informacijsko-komunikacijska tehnologija. Poslovati elektronsko, pomeni uporabljati informacijsko in komunikacijsko tehnologijo v poslovnih odnosih (Jerman-Blažič in drugi, 2001).

Podobno opredelitev elektronskega poslovanja navajata tudi Meier in Stormer (2009), ki e-poslovanje opredelita kot izvajanje elektronskih poslovnih procesov ali izmenjavo storitev s pomočjo javnih ali zasebnih komunikacijskih omrežij. V procesu sodelujejo podjetja, javni zavodi oziroma javna uprava ter posamezniki. Najpomembnejše pri tem je, da e-poslovanje poveča dodano vrednost.

Internetna tehnologija zagotavlja boljše priložnosti za podjetja, da lahko uvedejo posebno strateško pozicioniranje, kot ga je prejšnja generacija informacijske tehnologije. Porter (2001, str. 65) je s to postavljeno tezo želel prikazati, da relacija med obstoječo strategijo poslovanja in strategijo internetne tehnologije, ki jo uvede podjetje, zagotavlja boljše rezultate za podjetja.

Uspešna vpeljava elektronskega poslovanja pomeni avtomatizacijo nalog in posledično prenovo poslovnih procesov, kar je lahko za podjetje zahtevna naloga. Pri vpeljavi je treba biti previden, saj so določeni procesi lahko vpeljani v podjetje že dalj časa in bi spremembe lahko prinesle nemalo težav. Pred vpeljavo so potrebni popis in analiza poslovnih procesov ter posvetovanje s ključnimi uporabniki in z ostalimi strokovnjaki na tem področju. Ti nam

pomagajo pri razumevanju procesov in izogibanju pastem, ki jih prinaša digitalizacija podjetja.

Digitalizacija poslovnih procesov v podjetjih pomeni uvajanje sodobnih digitalnih tehnologij, če želimo povečati učinkovitost nabavnih ekip, povečati dodano vrednost zaposlenega in omogočiti učinkovito pretakanje informacij, tako znotraj podjetij kot tudi zunaj podjetij in z ostalimi deležniki. Če želijo podjetja slediti aktualnim trendom na področju razvoja digitalnih strategij, kar vključuje tudi Industrijo 4.0 in do neke mere Industrijo 5.0, je potreben nenehen razvoj procesov, zaposlenih in ostalih deležnikov podjetja. S pomočjo digitalnih tehnologij na nabavnem področju lahko dosežemo večjo učinkovitost nabavnih ekip, te se usmerijo na naloge z višjo dodano vrednostjo, omogoča nam učinkovito izmenjavo podatkov med podjetji in upravljanje podatkov. To vključuje analize nabavnih skupin in poslovanje našega podjetja ter tudi podjetja, s katerim poslujemo, s tem si lahko pomagamo pri preprečevanju tveganj. Z raziskavo obstoječe literature in opravljenih znanstvenih raziskav sem si za empirični del postavil naslednja raziskovalna vprašanja:

- Kateri so ključni dejavniki pri vpeljavi digitalne tehnologije za poslovanje z dobavitelji in vpeljavi digitalne nabavne verige?
- Kako lahko digitalizacija nabavnih verig pomaga pri delu nabavnih ekip in kako podjetju, ki jo uporablja?
- Kateri so glavni izzivi pri vpeljavi in poslovanju s takšno tehnologijo?
- Katere so najpogosteje uporabljene funkcionalnosti?
- Kakšen je trend spletnih portalov?

Namen raziskave je preučiti uporabo elektronskega poslovanja z dobavitelji, kar pomeni pregled in analizo nabavnega področja, oskrbe materialov, logistike in informatike. Z analizo virov bi želel raziskati uporabo spletnih portalov za dobavitelje v slovenskem prostoru in s tem prispevati k hitrejšemu in lažjemu vzpostavljanju portalov za dobavitelje.

Cilj raziskave je analizirati, ali in kako uporaba elektronske izmenjave podatkov, konkretneje spletnih portalov, lahko pozitivno vpliva na poslovanje podjetja ter kje in kako spletne portale najbolje uporabiti v ta namen. Podjetje Domel namerava ugotovitve uporabiti za izboljšanje in optimizacijo procesov v nabavi. Cilj teh prizadevanj je razbremeniti zaposlene, izboljšati sodelovanje z dobavitelji in povečati učinkovitost nabavnih procesov. S temi dejavnostmi podjetje načrtuje povečanje dodane vrednosti na zaposlenega, kar bo prispevalo k večji konkurenčnosti podjetja na trgu.

Za izdelavo magistrskega dela sem uporabil znanja, ki sem jih pridobil s študijem na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, in znanja, ki sem jih pridobil z delom na področju nabave, oskrbe z materiali, logistike in informatike. Magistrsko delo sem razdelil na teoretični in empirični del. S pregledom literature sem naredil analizo trga in s pomočjo pregleda raziskave na osnovi globinskih intervjujev ključnih oseb zbrane podatke uporabil

pri metodi benchmarkinga (primerjalni analizi). Uporabil sem metodo analize trenutnega in želenega stanja na področju informacijske podpore nabave v podjetju. Kvalitativne raziskave se uporabljajo za odgovor na vprašanje o izkušnji, pomenu, stališčih ali mnenja udeleženca. Teh podatkov po navadi ni mogoče šteti ali meriti (Hammarberg in drugi, 2016).

Za pomoč pri pripravi strukture in pridobivanju nekaterih idej sem uporabil umetno inteligenco (angl. Artificial Intelligence, v nadaljevanju AI) ChatGPT podjetja OpenAI. V poglavju 7.6. Analiza raziskovalnih vprašanj in podpoglavje 7.6.5, raziskovalno vprašanje »Kakšen je trend spletnih portalov?« sem uporabil krajši odsek iz tega orodja.

Empirični del je zasnovan na kvalitativni metodi polstrukturiranih globinskih intervjujev. Glede na to, da je dana tematika slabše predstavljena v slovenskem prostoru, sem s polsrtukturiranimi globinskimi intervjuji želel pridobiti mnenja, vpoglede, preference in dojemanje intervjuvancev in intervjuvank. Želel sem tudi izvedeti, kako dobro so posamezniki seznanjeni z različnimi rešitvami na trgu in kakšne uporabljajo podjetja, v katerih so zaposleni, kako vidijo prihodnost digitalnih nabavnih verig in njihove trende. Pozoren sem bil tudi na zanimanje posameznikov za omenjeno tehnologijo, in sicer, ali se jim zdi koristna ali ne in do kakšne mere.

Pripravil sem vprašalnik, ki je v Prilogi 1. Njegov namen je bil vodenje posameznikov skozi polstrukturirani globinski intervju. Vprašanja sem pripravil s pomočjo obstoječega teoretičnega koncepta, ki je opisan v literaturi, predvsem na osnovi lastnih izkušenj in poznavanja tega področja, saj sem tudi sam zaposlen v nabavi. Vprašanja so si sledila od splošnejših, ki so usmerjena v širše koncepte, do bolj specifičnih, ki so usmerjena bolj v delovanje nabave in spletnih portalov. Globina intervjuja sem prilagodil glede na znanje in izkušnje posameznika, pri čemer sem upošteval predvsem zanimanje posameznika za določeno tematiko. Na podlagi odprtega tipa vprašanj sem se želel izogniti ozko usmerjenim odgovorom in s tem želel spodbuditi intervjuvanca, da razmišlja širše o dani tematiki. Za polstrukturirani intervju je značilno, da se spraševalec predhodno nanj pripravi, da pozna tematiko, da jo prej razišče in razume, kaj želi od intervjuvanca izvedeti. Ta metoda omogoča intervjuvancu, da predstavi dodatno tematiko, ki se mogoče ne tiče neposredno danega vprašanja, s čimer razišče širšo problematiko.

2 OSNOVNI POJMI E-POSLOVANJA IN NABAVE

V tabeli 1 so na kratko predstavljeni osnovni pojmi, ki so ključni za razumevanje tega magistrskega dela, podrobneje sem jih opisal v nadaljevanju. Nabava je ena izmed poslovnih funkcij podjetja in skrbi za povezave med dejavnostmi in nakupnimi procesi. Elektronsko poslovanje predstavlja poslovanje v e-obliki, torej z digitalnimi tehnologijami, nekatere izmed njih so računalniška izmenjava podatkov (angl. Electronic Data Interchange, v nadaljevanju EDI), spletni portali in ostali.

Tabela 1: Predstavitev osnovnih konceptov

Avtorji	**Koncept**	**Obrazložitev koncepta**
Wisner in drugi, 2012 Van Weele, 1998, 2010 De Boer in drugi, 2002 Presutti, 2003 Završnik, 2018 Vermorel, 2020 Žibert, 2008 Henriksen in Andersen, 2003 Roman in McCue, 2012	Nabava	Nabave mora zagotoviti potrebne materiale, blago ali storitve ob pravem času, v ustrezni količini in kakovosti in pod ugodnimi pogoji, da podpre poslovni proces in doseganje poslovnih ciljev organizacije.
Toplišek, 1998 Osojnik, 2002 Sternad Zabukovšek in drugi, 2021 Trček, 2001 Epos	Elektronsko poslovanje	E-poslovanje predstavlja poslovanje podjetij v digitalni obliki z digitalnimi tehnologijami.
Cohen, 2013 Becker, 2007 Martin, 2024 Vončina, 2016	EDI	EDI je oblika e-poslovanja podjetij s podjetji, je dodatno integrirana rešitev ERP, ki omogoča standardizirano pošiljanje in prejemanje podatkov.
Lindič in Jaklič, 2003 Heričko, 2003 Clarke in Flaherty, 2003 Nielsen, 1994 Ribič, 2002 Gašljevič, 2011 Tatnall, 2005	Spletni portali	Portal dobaviteljev, največkrat v spletni obliki, je vstopna točka za dobavitelja podjetja, v katerem so razvidni relevantni podatki zanje.

Vir: lastno delo.

3 NABAVA

Za povezavo med dejavnostmi vsakega podjetja in nakupnimi procesi skrbi nabava, ki mora biti sposobna zagotoviti materiale po določenih specifikacijah in je odgovorna za izbiro pravega dobavitelja. Tradicionalni proces nabave temelji na papirju, vendar dandanes vse naprednejša tehnologija, osebni računalniki, internet in omrežja omogočajo vse bolj avtomatiziran sistem nabave (Wisner in drugi, 2012).

Splošno elektronsko nabavo (e-nabavo) lahko različno interpretiramo, na primer Van Weele (2010) jo opredeli kot internetno tehnologijo v procesih, s katerimi zagotavljamo izmenjavo transakcij z oziroma med organizacijami. De Boer in drugi (2002) o e-nabavi menijo, da gre za uporabo interneta pri nabavnem procesu, medtem ko zelo podobno meni tudi Presutti (2003): »E-nabava je tehnološka rešitev, ki olajša nabavni proces s pomočjo interneta in poudarja, da gre za sposobnost e-poslovanja, ki izboljša postopek nabavnega procesa.« Na podlagi tega se tradicionalna nabava preobrazi iz centralizirane v decentralizirano nabavo, kar prinaša velike spremembe pri zaposlenih v nabavi in pri dobaviteljih (Centobelli in drugi, 2014).

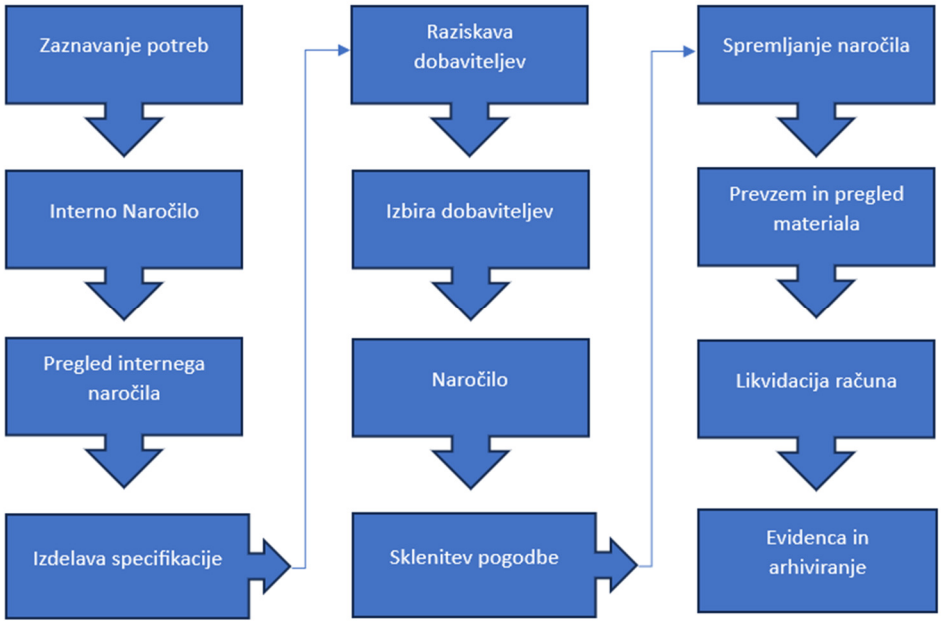
V sodobnem času se za področje nabave pogosto uporablja izraz management nabavnih verig, ki predstavlja povezavo med različnimi dobavitelji in odjemalci, z namenom skupnega sodelovanja in izkoriščanja prednosti, ki iz takšnega povezovanja izhajajo (Vukovič in Završnik, 2011, str. 6). Management dobavnih verig je v tradicionalnem pomenu opredeljen kot tok blaga in storitev, ki zajema vse procese, sisteme in ljudi, vse od proizvodnje izdelka s surovinami do njegove končne dostave in uporabe (Vermorel, 2020).

V podjetjih se srečujemo s spletom raznih poslovnih funkcij, pri čemer nabava predstavlja eno izmed osnovnih poslovnih funkcij. Naloga nabave je, da od najboljših dobaviteljev zagotavlja ustrezne dobrine v pravi količini, ob pravem času, na pravo mesto in ob primernih plačilnih pogojih (Završnik, 2018, str. 7).

3.1 Nabavni proces

Završnik (2018) navaja, da se podjetja med seboj razlikujejo ter da jih lahko delimo in razvrščamo v razne kategorije glede na njihove lastnosti. Nekatere smiselne lastnosti za razvrščanje podjetij so: velikost, dejavnost, sortiment in količina proizvodnje, potrebna sredstva za proizvodnjo in izvajanje storitev, oblika organiziranosti ipd. Zaradi teh razlik ne obstaja univerzalen postopek nabave, ki bi veljal za vsa podjetja. Kot je razvidno s slike 1, se nabava izvaja po ustaljenem vrstnem redu in zajema več stopenj (Završnik, 2018, str. 31). Nabavni proces s slike 1 beremo od leve proti desni in od zgoraj navzdol, v nadaljevanju sledi kratek opis vsakega procesa.

Slika 1: Nabavni proces



Vir: lastno delo na podlagi Završnik (2018).

3.1.1 Zaznavanje potreb

V podjetju je za začetek nabavnega procesa najprej treba prepoznati potrebe, ki jih bomo izpolnjevali s prodajo izdelkov ali storitev. Podjetja do prepoznavanja potreb vodijo notranji ali zunanji vzroki, pri čemer notranji vzroki izhajajo iz podjetja samega, medtem ko zunanji vzroki izhajajo iz prepoznanih priložnosti oziroma iz okolja podjetja (Završnik, 2018, str. 31–32).

3.1.2 Interno naročilo

Interno naročilo v podjetju sestavi odgovorni naročnik, pri čemer se drži ustaljenih informacij, ki jih mora takšno naročilo vsebovati (npr. datum, številka internega naročila, naziv oddelka, ponudba …), pri tem daje največji poudarek natančni opredelitvi materiala. Interno naročilo je torej neke vrste dokument, na katerem je razvidna potreba po določenem materialu ali storitvi (Završnik, 2018, str. 33–34).

3.1.3 Pregled internega naročila

Izdelavi internega naročila sledi njegov pregled, ki ga največkrat izvede vodja nabave. Pri pregledu mora biti pozoren predvsem na (Završnik, 2018, str. 34):

- morebiten obstoj alternativnega materiala, ki bi lahko bolje zadovoljil potrebo podjetja,
- pooblaščenost podpisnika naročila,
- zagotovljenost finančnih sredstev za poravnanje obveznosti,
- zadostno zalogo materiala, ki je predmet naročila,
- ustreznost opisa materiala, ki nabavnemu oddelku omogoča svobodo pri izbiri najboljšega dobavitelja.

3.1.4 Izdelava specifikacije

Specifikacija je natančen in podroben opis materiala, polizdelkov in sestavnih delov, ki so potrebni za proizvodnjo nekega izdelka, po potrebi jo lahko dopolnimo z načrtom, risbo ali drugim slikovnim prikazom. Izdelava specifikacije je obvezna za vse vrste materiala in dele, ki niso standardizirani, in predstavlja pomembno sredstvo komuniciranja med proizvodnjo in nabavo ter med nabavo in dobavitelji (Završnik, 2018, str. 34).

3.1.5 Raziskava dobaviteljev

V podjetju skušamo z raziskavo domačega in tujega trga priti do potrebnih informacij za določitev potencialnih dobaviteljev, ki ustrezajo našim kakovostnim, količinskim in cenovnim zahtevam. Gre za ekonomsko analizo, pri kateri uporabljamo znanstvene metode zbiranja, obdelovanja in analiziranja podatkov o nabavnih virih (Završnik, 2018, str. 35).

3.1.6 Izbira dobaviteljev

V nabavnem procesu nam izbira dobavitelja predstavlja najpomembnejšo stopnjo, namreč od nje je neposredno odvisna uspešnost nabavnega poslovanja. Dobra raziskava potencialnih dobaviteljev in pravilen postopek izbire sta pogoja za pravilno odločitev pri izbiri dobaviteljev. Na izbiro ustreznih dobaviteljev vpliva veliko dejavnikov, pri čemer se njihova vrednost med podjetji razlikuje, saj se razlikujejo njihove zahteve, ki naj bi jih potencialni dobavitelji zadovoljili. Preden se v podjetju odločimo izbrati nekega dobavitelja, se moramo vprašati, ali želimo z dobaviteljem vzpostaviti dolgoročno sodelovanje ali ne. Proces izbire dobaviteljev začnemo z zbiranjem informacij o dobaviteljih, nato določimo merila za izbiro in nazadnje izberemo najboljše dobavitelje na osnovi izbranih meril (Završnik, 2018).

3.1.7 Naročilo

Izbiri dobavitelja sledi oddaja naročila, pri čemer gre za konkretno nabavno akcijo, pri kateri nastane pravna obveznost. Naročilo mora biti vedno v pisni obliki, saj se tako izognemo morebitnim pravnim posledicam. Bistveni sestavni deli naročila so (Završnik, 2018, str. 55):

- številka naročila,
- datum naročila,
- ime in naslov dobavitelja,
- količina in opis naročenih postavk,
- datum dobave,
- navodila za prevoz,
- dobavni pogoji,
- plačilni pogoji,
- posebne določbe.

3.1.8 Sklenitev pogodbe

Kupna pogodba, ki nastane na podlagi soglasja obeh partnerjev, predstavlja pravno podlago nabave. Pogodba je sklenjena takrat, ko dobavitelj pošlje naročniku pisno potrditev naročila, ki mora biti skladna z naročilom (Završnik, 2018, str. 55–56).

3.1.9 Spremljanje naročila

S kontrolo potrditve naročila in skladnosti ter z zagotavljanjem dobave v dogovorjenem roku izvajamo spremljanje naročila, ki se v praksi izvaja rutinsko. Gre za sprotno vzpostavljanje stika z dobaviteljem, da bi ugotovili, kako daleč je dobavitelj z opravljanjem naročila in ali se pojavljajo težave, ki bi vodile v potencialne zamude dobav (Završnik, 2018, str. 56–57).

3.1.10 Prevzem in pregled materiala

Večina podjetij ima prevzem centraliziran, izjeme so podjetja, ki imajo več enot na različnih lokacijah. Za prevzem in pregled materiala lahko uporabimo izraz vhodna kontrola, ki obsega kontrolo dobavnic, količin in kakovosti (Završnik, 2018, str. 57–58).

Na prevzemnem dokumentu, dobavnici, evidentiramo ustreznost dobavljenega materiala z naročenim, priložimo mu tudi poročilo o kontroli kakovosti, ki opredeljuje ustreznost ali neustreznost prejetega materiala (Završnik, 2018, str. 57–58).

3.1.11 Likvidacija računa

Račun mora biti vedno v vsaj dveh izvodih, pri čemer likvidacijo opravimo čim prej po prevzemu, saj s tem računovodstvu omogočilo hitro poravnavo obveznosti v primeru skonta (Završnik, 2018, str. 58–59).

3.1.12 Evidenca in arhiviranje

Podatki o preteklih in tekočih naročilih morajo biti sistematično urejeni in hitro dostopni, temu sta namenjeni evidentiranje in arhiviranje. Evidenco vodimo s pomočjo oblikovanja dnevnikov, kartotek in kopij naročil v registru. Naročila je smiselno evidentirati po imenu dobaviteljev, pri čemer jih razvrščamo po številkah naročila. Tako urejene podatke pravilom arhiviramo tri leta, pomembnejša naročila lahko tudi dalj časa (Završnik, 2018, str. 59–60).

Van Weele (2010) trdi, da je nabava ključna funkcija v vsakem podjetju in v svojem procesu zajema pet in ne 12 stopenj nabave. Stopnje si sledijo: izbira dobaviteljev, določanje pogojev poslovanja in specifikacij izdelka, nabavljanje dobrin in navsezadnje uspešen sistem upravljanja z dobavitelji, dostavo izdelkov ter tudi plačilo izdelkov ali storitev.

Čeprav Van Weele in Završnik podobno delita nabavo po medsebojno podobnih stopnjah, Kaltnekar (1993, str. 187) nekoliko drugače opredeljuje nabavni proces, saj ne govori o procesnosti, temveč nabavni proces opredeljuje kot posamezne naloge, ki izhajajo iz nabavnih ciljev in nabavne politike. Naloge nabavnega procesa so kljub temu podobne stopnjam, kot jih omenjata Van Weele in Završnik, in si sledijo v naslednjem vrstnem redu:; ugotavljanje nabavnih potreb, raziskovanje nabavnih trgov, nabavno načrtovanje, nakup, določanje naročilne količine, organizacija nabavne funkcije in analiza uspešnosti nabavne dejavnosti.

3.2 Vloga nabave

Glavni nalogi nabave in nabavnega managementa sta pridobiti prihodke in urejati zunanje vire organizacij pod najboljšimi možnimi pogoji. Nabava se je doslej ukvarjala predvsem s transakcijami in kratkoročnimi pogodbami s poudarkom na nizkih cenah. Za nakup materiala

in storitev proizvodne organizacije porabijo od 50 do 70 % vseh svojih prihodkov. Potrebe po izboljšanju kakovosti storitev in zmanjšanju stroškov pred konkurenti so konec devetdesetih let prejšnjega stoletja vodile do zavedanja podjetij in organizacij, da ima nabava lahko velik vpliv na zmanjševanje stroškov, tveganj in povečanje dodane vrednosti (Lindgreen in drugi, 2013).

Naloga nabave in pomen se zaradi spreminjanja strukture stroškov vedno bolj spreminjata. Strošek deleža nabavnih dobrin in storitev se povečuje v strukturi celotnih stroškov. Nabavno največkrat delimo na strateško in operativno funkcijo. Pri strateški funkciji nabava skupaj s klasičnimi dejavnostmi zniževanja stroškov uporablja vedno naprednejše tehnike za nadziranje stroškov. Ti stroški lahko spodbudijo sodelovanje z dobavitelji v celotni vrednostni verigi ter pripomorejo k boljšemu medorganizacijskemu, medfunkcionalnemu in medregionalnemu sodelovanju. Operativna funkcija je namenjena naročanju in dobavljanju blaga in storitev za kupca in nabavo (Žibert, 2008, str. 15). Nabava pridobiva vse večji pomen, saj ima na dobiček veliko večji vpliv kot prodaja, tudi to je razlog, da managerji dojemajo nabavo in njene dejavnosti kot glavni vir zaslužka (Vukovič in Završnik, 2011, str. 13). Po mnenju Van Weele (1998, str. 67–68) ima nabava v podjetju kar nekaj pomembnih posrednih in neposrednih koristi. Nekatere od teh so opisane v nadaljevanju.

3.2.1 Dobiček podjetja

Nabava ima pri doseganju dobička neposreden vpliv, saj poskuša čim bolj znižati materialne in ostale stroške, ki so povezani z njo. To lahko dosega z zniževanjem cen nabavnih materialov, boljšimi nabavnimi pogoji, iskanjem ugodnejših oziroma cenejših transportnih poti itd. (Van Weele, 1998).

3.2.2 Konkurenčnost podjetja

Prav tako ima nabava vpliv na povečanje dobička podjetja, saj poskuša na številih področjih čim bolj znižati stroške, s čimer lahko nabava prispeva k večji konkurenčni prednosti organizacije in k boljšemu poslovnemu izidu. Med ta področja spadajo (Van Weele, 1998):

- Zaloge – saj z zmanjšanjem zalog organizacije zmanjšujejo finančna sredstva, vezana na zaloge. To lahko dosežemo s kontrolami v dobavi (upoštevajoč prevozni strošek). Pričakovanja nabave iz strani dobaviteljev so, da ta upošteva dobavne roke.
- Stroški, povezani s kakovostjo materialov – zaradi slabe kakovosti dobavljenih materialov lahko pride do težav v proizvodnji in kasneje pri končnih odjemalcih. Na produktivnost ima slaba kakovost zelo velik vpliv, predvsem zaradi slabše kakovosti proizvodov in slabšega poslovnega izida podjetja. Da do teh situacij ne pride, je naloga nabave, da poišče take dobavitelje, katerih poslovni sistem omogoča zagotavljanje kakovosti materialov. S tem lahko nabava zniža stroške vhodne kontrole in ostale stroške, nastale zaradi slabe kakovosti nabavljenih materialov.

- Novi proizvodi, pri katerih ima nabava velik pomen, v smislu iskanja idej za razvijanje novih proizvodov. Predhodna stalna povezava s številnimi dobavitelji lahko predstavlja veliko prednost za pridobivanje novih virov materiala in pridobivanje že obstoječih nadomestkov po sprejemljivejših cenah.
- Standardizacija materialov – za učinkovitejše in boljše poslovanje podjetja in s tem zniževanje stroškov imata standardizacija in omejitev dobaviteljev na najpomembnejše velik vpliv.
- Nabavni referenti so pomemben vir informacij. Raziskave nabavnih trgov, udeleževanje na sejmih, povezovanje s poslovnimi partnerji imajo dobre možnosti za podjetja, da si pridobijo pomembne informacije o dogajanju na trgu, dejavnostih konkurence, novih ponudnikih na trgu itd.

3.3 Digitalizacija v nabavi

V zadnjih desetletjih smo priča izjemnemu razvoju informacijske tehnologije, ki je povzročil preobrazbo načina poslovanja in komuniciranja v številnih industrijah. Digitalizacija, kot koncept, je postala osrednja tema v sodobnem poslovnem svetu. Predstavlja prehod od tradicionalnih analognih sistemov in procesov k digitalnim tehnologijam ter uporabo informacijskih sistemov za zajemanje, shranjevanje, obdelavo in prenos podatkov.

Digitalizacija je prinesla številne prednosti in spremenila način, kako podjetja izvajajo svoje poslovanje. Eden izmed ključnih vidikov digitalizacije je vzpon e-poslovanja. E-poslovanje se nanaša na uporabo elektronskih komunikacijskih kanalov, kot so spletni portali, elektronska pošta in mobilne aplikacije za opravljanje poslovnih dejavnosti. Ta prehod omogoča podjetjem, da dosežejo širše občinstvo, razširijo svoj geografski doseg ter vzpostavijo boljše interakcije s strankami in poslovnimi partnerji.

Že v preteklosti je digitalizacija naredila velik korak naprej v nabavi, saj je prišlo do prehoda iz papirnatega poslovanja v digitalno poslovanje. Ena izmed oblik je računalniška izmenjava podatkov, ki se je prvotno uporabljala za interne deležnike, kasneje se je uporaba razširila tudi na zunanje deležnike. V podjetjih se digitalna nabava najpogosteje izvaja v obliki podjetje/podjetje (angl. Business to Business, v nadaljevanju B2B), pri čemer podjetja poslujejo med seboj, medtem ko se na strani prodaje najpogosteje posluje v obliki podjetje/kupec (angl. Business to Consumer, v nadaljevanju B2C) (Pratt, 2022).

E-nabava se navezuje na elektronsko nabavo blaga ali storitev. Poleg nabave e-nabava prinaša tudi nekatere prednosti, kot so širša paleta izbire dobaviteljev, nižji stroški, boljša kakovost, boljši dobavni pogoji in zmanjšanje stroškov nabave (Henriksen in Andersen, 2003). E-nabava prinaša tudi večjo odzivnost, učinkovitost in dinamičnost, a vsekakor se na ta način povečujeta tudi transparentnost in sovpadanje z različnimi zahtevami na strani kupcev in dobaviteljev (McCue in Roman, 2012). Ključno je, da se izmenjava dobrin ni spremenila, spremenil se je le proces nabave.

4 ELEKTRONSKO POSLOVANJE

V Uradnem listu Republike Slovenije, Zakon o elektronskem poslovanju in elektronskem podpisu (ZEPEP), Ur. l. RS, št. 57/2000, je e-poslovanje opredeljeno kot poslovanje v elektronski obliki z uporabo informacijske in komunikacijske tehnologije ter uporabo elektronskega podpisa v pravnem prometu, kar vključuje tudi e-poslovanje v sodnih, upravnih in drugih podobnih postopkih.

Pojem e-poslovanje je evropska komisija opredelila kot katero koli vrsto poslovnega posla, kjer dogovori med strankami potekajo na osnovi elektronskega sporočanja in ne na osnovi tako imenovanih telesnih ali fizičnih sporočil ter na osnovi papirja, skratka na daljavo brez osebnih stikov. V takšno delovanja je všteta uporaba komunikacijske in informacijske tehnologije v poslovnih procesih med trgovinskimi, storitvenimi in proizvodnimi organizacijami, državno upravo, nosilci podatkov in odjemalci (Toplišek, 1998, str. 4).

Po mnenju Osojnika (2002, str. 5–6) je termin elektronskega poslovanja mogoče opisati tudi drugače, in sicer, da e-poslovanje zajema učenje na osnovi internetne mreže, nakupne dejavnosti na internetu, različne oblike pomoči po spletu, zabavo na spletu, ustvarjanje spletnih strani itd. Splošno znane opredelitve elektronskega poslovanja ne moremo opredeliti, saj e-poslovanje pokriva veliko več kot samo izmenjavo informacij po spletu. Sternad Zabukovšek in drugi (2021) nadaljujejo, da so vsebine e-poslovanja skoraj neomejene in vključujejo vse poslovne dejavnosti, ki se pojavljajo med udeleženci, kot so podjetja, posamezniki in državna uprava. Trček (2001, str. 134) pravi, da e-poslovanje za upravljanje sodobnih organizacijskih zasnov potrebuje natančne informacije o trendih in tehnologiji, z njimi si organizacije poskušajo zagotoviti tržno prednost ter omogoča uveljavljanje bolj osebnega komuniciranja z odjemalci in uresničevanje njihovih potreb.

E-poslovanje dodaja »klasičnemu« poslovanju nove možnosti, ki jih ponuja informacijsko-komunikacijska tehnologija; pomeni spremembo odvijanja poslovnih procesov in organiziranosti podjetij. Sternad Zabukovšek in drugi (2021) e-poslovanja delijo na:

- e-trgovino,
- e-bančništvo,
- e-zavarovalništvo,
- e-borzništvo,
- e-založništvo,
- e-javno upravo itd.

Pri uvajanju e-poslovanja želijo podjetja doseči naslednje cilje (Sternad Zabukovšek in drugi, 2021):

- širjenje trga in vstop na t. i. globalni tržni prostor,
- ustvarjanje novih poslovnih priložnosti,

- obvladovanje oskrbovalnih verig,
- boljše sodelovanje s kupci,
- prenovo poslovnih procesov,
- nižje stroške poslovanja,
- vpliv na celostno podobo podjetja.

Ločimo več področij e-poslovanja glede vzajemnih odnosov med različnimi osebki, ki jih Kovačič in drugi (2005, str. 55–57) opredeljujejo:

- Podjetje/podjetje (angl. Bussiness to Business – B2B) je največji del poslovanja, ki zajema predvsem povezovanje med podjetji in vsebuje vzpostavljanje stikov med dobavitelji, elektronsko bančništvo in povezovanje pri izvajanju skupnih nalog.
- Podjetje/kupec (angl. Business to Consumer – B2C) najpogosteje zasledimo pri spletnih transakcijah na trgu. Gre za odnose podjetja s svojimi kupci ter omogoča kupcu naročanje izdelkov in storitev na spletni platformi.
- Kupec/kupec (angl. Consumer to Consumer – C2C) je povezovanje med potrošniki, ki omogoča poleg spletne trgovine tudi oblikovanje svojih proizvodov. Najdemo ga lahko po elektronski pošti, na elektronskih dražbah, pogajanjih, pri posredništvih in licitacijah.
- Podjetje/javna uprava (angl. Busniness to Government – B2G) pomeni poslovanje med podjetji in državno/javno upravo.
- Javna uprava/javna uprava (angl. Government to Government – G2G) pomeni notranje poslovanje vodstva, ki pokriva poslovanje notranjih institucij in organov, med zaposlenimi in vodstvom ter poslovanje posameznih organov administracije.

E-poslovanje v današnjem svetu predstavlja ključni element uspešnega poslovanja med podjetji. Gre za izmenjavo informacij in podatkov med poslovnimi partnerji z uporabo elektronskih kanalov, kot so elektronska pošta, spletne strani, EDI in druge rešitve.

Pomemben element e-poslovanja v poslovnem svetu je tudi integracija poslovnih procesov med podjetji. To pomeni, da se lahko poslovni procesi avtomatizirajo, kar omogoča hitrejši prenos informacij in podatkov, prihranek časa in zmanjšanje stroškov.

V današnjem globaliziranem svetu e-poslovanje omogoča tudi lažje vzpostavljanje poslovnih odnosov med podjetji, tudi preko državnih meja. Zahvaljujoč elektronskim kanalom je mogoče izvajati poslovanje tudi na mednarodni ravni, kar odpira nove priložnosti za rast in razvoj podjetij. Poleg tega omogoča boljši nadzor nad poslovanjem in večjo preglednost nad celotnim poslovnim procesom.

Kot piše na spletni strani Centra za ePoslovanje Slovenije (Epos, brez datuma), je e-poslovanje v Evropi uveljavljeno že več desetletij, predvsem pri poslovanju v okviru dobavnih verig. Prve so ga začele uvajati velike trgovske verige, ki so kmalu spoznale, kakšne prednosti prinaša uporaba e-poslovanja med dobavitelji in kupci:

- Zmanjšanje stroškov – Uporaba e-poslovanja zmanjša stroške papirja, tiskanja in pošiljanja, zaradi avtomatizacije postopkov se občutno zmanjša tudi poraba časa zaposlenih in poveča produktivnost. Začetna naložba v sistem, ki omogoča e-poslovanje, se lahko tako hitro povrne.
- Avtomatizacija in integracija postopkov – Avtomatizacija izdaje, prejema, obdelave in hrambe e-dokumentov ter integracija s sistemi za distribucijo dokumentov omogočajo avtomatizirano izvajanje brez ročnega dela.
- Hitrejša dostava in obdelava e-dokumentov – Učinkovit proces pošiljanja in prejema ter integracija s sistemi za distribucijo e-dokumentov omogočajo zanesljivo, varno in hitro izmenjavo informacij.
- Večja učinkovitost in zmanjšanje človeških napak – Ročni vnos podatkov iz dokumenta v informacijski sistem ni več potreben, s tem se je zmanjšala možnost napak.
- Večja varnost – E-dokumenti se lahko izmenjujejo po varovanih, zaščitenih komunikacijskih poteh. Uporaba elektronske izmenjave podatkov ali naprednega elektronskega podpisa omogoča zagotavljanje pristnosti izvora in celovitosti vsebine e-dokumenta.
- Centralizacija informacij – Vsi dokumenti so hranjeni na enem mestu in dostopni na osnovi istega uporabniškega vmesnika.
- Hitrejša in varna hramba dokumentov – E-dokumenti se samodejno shranijo v ustreznem sistemu za hrambo elektronskih dokumentov.
- Sledljivost procesov – Pošiljatelj dokumenta ima na voljo povratne informacije glede dostave in stanja dokumenta pri prejemniku.

5 RAČUNALNIŠKA IZMENJAVA PODATKOV

Računalniška izmenjava podatkov po spletu, znana tudi kot spletni EDI, je proces, ki omogoča dostop do podatkov ter njihovo zajemanje na osnovi internetnega brskalnika. Uporablja se predvsem v primerih, ko poslovni partner ni sposoben vzpostaviti neposredne računalniške izmenjave podatkov znotraj svoje organizacije, bodisi zaradi omejenih informacijskih tehnologij, majhnosti podjetja ali visokih stroškov implementacije. Ti poslovni partnerji imajo pogosto omejeno infrastrukturo informacijsko-komunikacijske tehnologije in ne morejo uvesti naprednih rešitev za računalniško izmenjavo podatkov. V takih primerih se kot alternativa ponudi rešitev spletne izmenjave podatkov, ki nadomešča neposredno izmenjavo podatkov.

Poslovni partner v internetnem brskalniku vnaša informacije v predhodno oblikovane elektronske obrazce, kjer se na koncu sporočilo s potrditvijo generira in se prenese v informacijski sistem poslovnega partnerja (Cohen, 2013). Je najpreprostejši način in najprimernejši način za zadovoljitev zahtev obeh poslovnih partnerjev, saj prvi poslovni partner prejema oziroma pošilja želene podatke s pomočjo tehnologij računalniške izmenjave podatkov, medtem ko drugi poslovni partner do njih dostopa na osnovi varnega

javnega internetnega omrežja in zaradi tega niso povzročeni večji dodatni stroški (Becker, 2007).

Brez standardov pri elektronski izmenjavi podatkov vsekakor ne gre. Partnerja se morata o standardu, po katerem si bosta izmenjevala podatke, na začetku dogovoriti in ga tudi oba podpirati. Če en partner (največkrat kupec) vsili drugemu partnerju določeni standard, se mora ta, če hoče elektronsko poslovati z njim, prilagoditi in zagotoviti pretvorbo tega standarda v standard, ki ga razume. Za to na trgu obstajajo rešitve in ponudniki storitev pretvarjanja med standardi. Tako kot drugje ima vsaka industrija, vsaka regija, a tudi vsako podjetje svoj način poslovanja, svoje specifike, ki jih loči od drugih in posledično predstavlja konkurenčno prednost pred ostalimi. Ker te posebnosti predhodni standardi niso vključevali, so bila združenja in organizacija primorani k izgradnji in vpeljavi novih standardov, ki te posebnosti vključujejo. Zaradi tega poznamo številne različne standarde, nekateri so vezani na regijo, v kateri se uporablja, nekateri na industrijo, v kateri podjetje posluje, nekateri celo na informacijski sistem, ki ga podjetje uporablja (Vončina, 2016).

V zadnjih letih je bilo mogoče opaziti dvoboj interesov med nacionalnimi in mednarodnimi uporabniki. Globalno gledano sta trenutno najbolj razširjena standarda za računalniško izmenjavo podatkov: Pravila Združenih narodov za elektronsko izmenjavo podatkov za upravo, trgovino in transport (angl. United Nations rules for Electronic Data Interchange for Administration, Commerce and Transport, v nadaljevanju UN/EDIFACT), ki je nastal pod okriljem Združenih narodov in prevladuje po vsem svetu brez Severne Amerike, ter Ameriški nacionalni inštitut za standarde X12 (angl. American National Standards Institute X12, v nadaljevanju ANSI X12), pod okriljem Akreditiranega odbora za standarde (angl. Accredited Standards Committee, v nadaljevanju ASC), ki prevladuje v Severni Ameriki in v okoljih, ki trgujejo s Severno Ameriko. Omeniti velja še standard sporočil o evropski številki artikla (angl. European Article Number Communication, nadaljevanju EANCOM), ki ga je postavila organizacija EAN International, ki se je kasneje preimenoval v Globalne standarde 1 (angl. Global Standards 1, v nadaljevanju GS1). Standard EANCOM vsebuje podmnožico specifikacij standarda UN/EDIFACT in vključuje samo tista sporočila, ki so namenjena e-poslovanju v preskrbovalnih verigah (GS1 Slovenija, brez datuma).

Standardi predpisujejo format, jezikovni nabor in podatkovne elemente, ki se v dokumentih izmenjujejo z računalniško izmenjavo podatkov. Dokumenti računalniške izmenjave podatkov vsebujejo enake podatke, kot če bi te podatke zapisali v obrazec v papirnati obliki. Npr. elektronske dobavnica vsebuje enake podatke kot dobavnica, ki jo natisnemo iz informacijskega sistema. Vsebuje lahko še dodatne podatke, če se obe strani dogovorita, da si jih bosta izmenjevali.

Standard računalniške izmenjave podatkov predpiše, kateri podatki so obvezni za posamezen dokument in kateri so opcijski, hkrati postavi pravila, po katerih je sestavljena struktura dokumenta. Organizacijama, ki si izmenjujeta dokumente, v terminologiji računalniške izmenjave podatkov rečemo »poslovna partnerja«. Vsak poslovni partner, ki

kupuje blago od dobavitelja (kupec), ima izdelano svojo specifikacijo standarda, ki opredeli, kako se bodo podatki prenašali in kako se bodo uporabljali. V nadaljevanju so podrobneje predstavljeni standardi, ki so v uporabi v avtomobilski industriji.

Številni standardi vključujejo transakcije e-poslovanja v avtomobilski in ostalih preskrbovalnih verigah. Po svetu so bili izvedeni številni poskusi oblikovanja enotnega standarda, ki bi zmanjšal razdeljenost trga. Standardi so razdeljeni v več skupin glede na njihov izvor oziroma industrijo (Martin, 2024):

- nacionalni avtomobilski standard: oblikovani po posameznih državah za uporabo predvsem v avtomobilski industriji;
- evropski avtomobilski standardi: oblikovani za uporabo znotraj evropske avtomobilske industrije;
- mednarodni standardi avtomobilske industrije: uporabljeni v svetovni avtomobilski industriji;
- mednarodni neavtomobilski standardi: standardi, ki niso specifični za avtomobilsko industrijo;
- telekomunikacijski standardi: osnovni standardi za prenos podatkov v svetovnem merilu.

5.1.1 Ameriški nacionalni inštitut za standarde X12

ANSI X12 (imenovan tudi ANSI ASC X12) je uradna oznaka severnoameriške organizacije za standardizacijo, ki razvija in upravlja računalniške izmenjave podatkov po standardu X12. Ustanovljena je bila leta 1979 in je akreditirana kot organizacija za standardizacijo pri Ameriškem nacionalnem inštitutu za standardizacijo.

ASC X12 je oblikovala več kot 215 standardov za računalniško izmenjavo podatkov, ki temeljijo na standardu X12, in veliko število X12-shem razširljivega označevalnega jezika (angl. extensible markup language, v nadaljevanju XML) za zdravstvo, zavarovalništvo, vladne službe, transport, finančni sektor in številne druge industrije. ANSI ASC X12 združuje članstvo več kot 3.000 strokovnjakov za standarde, ki zastopajo več kot 350 organizacij z različnih poslovnih področij. Standard ASC X12 je posledično v uporabi v vseh transakcijah, ki se odvijajo na oziroma s poslovnim okoljem Severne Amerike (X12, 2016).

5.1.2 Globalni standardi 1

GS1 je nepridobitna globalna organizacija z nalogo razvoja in implementacije globalnih standardov in rešitev, ki izboljšajo izkoriščenost in uporabnost globalnih nabavnih verig. Organizacija deluje v več sektorjih in industrijah, in sicer v maloprodaji, zdravstvu, transportu in logistiki, zabavni elektroniki, vojaški industriji itd., za katere ponuja številne produkte in rešitve:

- Organizacija GS1 opredeli (GS1 Slovenija, brez datuma) standard GS1 EANCOM kot standard, ki omogoča uporabo elektronskih sporočil, katerih format je v običajnem besedilnem formatu, ki je zelo natančno strukturiran in določen s pravili standarda. EANCOM je standard, ki vsebuje opredelitve sporočil za elektronsko izmenjavo poslovnih dokumentov – elektronskih sporočil. Nastal je leta 1987 kot posledica zahtev podjetij po e-poslovanju. EANCOM vsebuje podmnožico specifikacij standarda UN/EDIFACT in vključuje samo tista sporočila, ki so namenjena e-poslovanju v preskrbovalnih verigah. Standardna EANCOM-sporočila skrbijo za univerzalnost prenosa podatkov med posameznimi (lahko povsem) različnimi računalniškimi sistemi. Izmenjava EANCOM-sporočil praviloma poteka na osnovi omrežij z dodano vrednostjo (angl. Value Added Network, v nadaljevanju VAN), kar zagotavlja varen in zanesljiv prenos. Standard seveda zagotavlja, da je sporočilo neodvisno od informacijske infrastrukture oziroma od strojne ali programske opreme udeleženih partnerjev.
- Kot je navedeno na spletni strani združenja GS1 (GS1 Slovenija, brez datuma), GS1 XML oziroma imenovani tudi poslovna standardna sporočila (angl. Business Message Standards, v nadaljevanju BMS), ponuja standardizirana elektronska sporočila v formatu XML za izmenjavo poslovnih sporočil, kot so naročilnice, dobavnice, računi, potrdila itn. Njegov namen ni izpodriniti EANCOM, temveč ga dopolniti, saj je zaradi svoje preprostejše implementacije in sodobnih tehnologij primeren tudi za manjša podjetja. Vsekakor velja, da bosta oba standarda do nadaljnjega živela vzporedno. Med drugim so glavne lastnosti GS1 XML-standarda tudi pokrivanje celotnega spektra poslovnih sporočil v preskrbovalnih verigah v vseh sektorjih, da je povsem skladen s tehnologijo in z zahtevami metodologije Centra Združenih narodov za olajševanje trgovine in elektronsko poslovanje (angl. United Nations Centre for Trade Facilitation and Electronic Business, v nadaljevanju UN/CEFACT), da se razvije v visoko tehnološkem in dobro organiziranem okolju, da ga uporabljajo podjetja iz različnih sektorjev ne glede na svojo tehnološko platformo ter da temelji na številnih letih poslovne prakse podjetij, ki ga pomagajo ustvarjati. Hkrati globalna organizacija GS1 zagotavlja lokalno in globalno pomoč pri implementaciji in morebitnih zahtevkih za spremembe standardno.

5.1.3 Organizacija za izmenjavo podatkov s teleprenosom v Evropi

Od njegove ustanovitve leta 1984 Organizacija za izmenjavo podatkov s teleprenosom v Evropi (angl. Organisation for Data Exchange by Tele Transmission in Europe, v nadaljevanju Odette) ponuja standarde računalniške izmenjave podatkov in priporočila za uporabo pri sprejemanju oziroma oddajanju informacij na elektronski način med proizvajalci in dobavitelji v evropski avtomobilski industriji. Od leta 1984 do leta 1991 je Odette razvil svoj nabor sporočil za računalniško izmenjavo podatkov, ki temeljijo na EDIFACT-platformi, združeni s standardnimi podatkovnimi elementi. Prvotna standardna sporočila in priporočila Odette so se uporabljala predvsem v podjetjih s sedežem na evropskih tleh, vse do poznih devetdesetih let prejšnjega stoletja (Odette International Ltd., brez datuma).

Cilj organizacije Odette je še vedno pomoč njenim uporabnikom, ne samo s standardnimi sporočili, ampak tudi z jasnimi smernicami za implementacijo teh. Poleg razvijanja EDI-sporočil in standardov Odette ponuja servise in razvojne standarde, primere dobrih praks in poročila za logistične procese v avtomobilski industriji, kot so npr. navodila za upravljanje materialov/ocena logistike (angl. Materials Management Operations Guideline/Logistics Evaluation – MMOG/LE), poročila za implementacijo in uporabo tehnologije za radiofrekvenčno identifikacijo (angl. Radio Frequency Identification – RFID), poročila za napredno uporabljanje skladiščnih procesov (angl. Customer Managed Inventory/Vendor Managed Inventory – CMI/VMI) in identifikacijo partnerjev (Odette International Ltd., brez datuma).

Transportne nalepke Odette (angl. Odette Transport Label – OTL) in njena naslednica – globalna transportna nalepka (angl. Global Transport Label – GTL), ki je bila opredeljena skupaj z akcijsko skupino za avtomobilsko industrijo (angl. Automotive Industry Action Group – AIAG) in Japonsko združenje proizvajalcev avtomobilov/Japonsko združenje industrije avtomobilskih delov (angl. Japan Automobile Manufacturers Association/Japan Auto Parts Industries Association – JAMA/JAPIA), nadgrajuje računalniška izmenjava podatkov in sta splošni specifikaciji za samodejni prevzem prejetega materiala (Autogration, 2023).

5.1.4 Pravila Združenih narodov za elektronsko izmenjavo podatkov za upravo, trgovino in transport

UN/EDIFACT je mednarodni standard za računalniško izmenjavo podatkov, ki je bil razvit pod okriljem Združenih narodov. Razvoj standarda in njegovo nadaljnje vzdrževanje se izvajata v UN/CEFACT, ki deluje pod Ekonomsko komisijo Združenih narodov za Evropo. Standard EDIFACT je potrdila tudi Mednarodna organizacija za standardizacijo (angl. International Organization for Standardization, v nadaljevanju ISO) in ga označila kot ISO-standard 9735, ki je postal temeljni standard za vse mednarodne operacije računalniške izmenjave podatkov.

EDIFACT je zelo prilagodljiv in nadgradljiv standard, ki lahko pokrije vse mogoče izjeme in omejitve, s katerimi se uporabniki standarda srečujejo. Za vzdrževanje skladne strukture in kontroliranega mehanizma nadgradenj ima EDIFACT postavljena pravila in specifikacije, da ne pride do zapletov pri nadgradnjah. Od leta 1992, ko je bil standard postavljen, izdaja novih različic dokumentov ni prav pogosta. Vendar ko so spremembe potrebne, je treba opraviti celoten proces ISO-potrditve (Martin, 2024).

5.1.5 Nemško združenje avtomobilske industrije

Nemško združenje avtomobilske industrije (angl. German Association of the Automotive Industry, v nadaljevanju VDA) je začelo z razvojem standardiziranih elektronskih sporočil

v letu 1977. Ta sporočila so temeljila na standardiziranih obrazcih, ki so se razvijala v skupnem sodelovanju znotraj VDA-združenja od leta 1970 naprej. Prva izmenjava strukturiranega elektronskega sporočila, ki je vsebovala VDA-poročila, je bila izvedena v Nemčiji med dobavitelji prve stopnje vgradnje in kupci, in sicer leta 1978 (Auto-gration, 2023).

VDA-sporočila, ki temeljijo na fiksni dolžini strukture dokumentov, so bila podlaga za nadaljnji razvoj številnih aplikacij z namenom uporabe v avtomobilski industriji. Četudi se je leta 1993 pristojni VDA »Electonic Commerce committee« odločil prenehati z razvojem VDA-sporočil in zamenjavo s standardom EDIFACT, so tradicionalna VDA-sporočila še vedno zelo razširjena v nemški avtomobilski industriji ter globlje v njenih evropskih in globalnih oskrbovalnih verigah. Verjetno gre za to, da je struktura dokumenta zelo preprosta za implementacijo. Vendar nemški proizvajalci avtomobilov priporočila k migraciji na EDIFACT niso prav hitro upoštevali, saj so bila standardna VDA-sporočila in standardi globoko zakoreninjeni v internih informacijskih rešitvah in v njihovih podatkovnih strukturah ter pogosto uporabljeni tudi v informacijskih rešitvah brez kakršnega koli konverterja med zunanjimi in notranjimi standardi (Auto-gration, 2023).

Veliko manjših in srednje velikih dobaviteljev je zaradi visokih investicij v vmesnik za procesiranje oziroma generiranje VDA-sporočil kasneje še težje pristopilo v proces migracije. Šele v zadnjem času se je pretežno zaradi zunanjih dejavnikov, kot je na primer zamenjava zastarelih sistemov za načrtovanje proizvodnih virov (angl. Manufacturing resource planning – MRP) s »standardnimi« ERP-rešitvami oziroma z novimi poslovnimi procesi in deloma tudi zaradi novih zahtev zakonodaje, tendenca nagnila na pot migracije k standardu EDIFACT (Auto-gration, 2023).

Na začetku drugega tisočletja je tudi VDA razvil XML-format, ki je temeljil na standardu ISO TS 20625 in je predstavljal vsebino EDIFACT-dokumentov v XML-zapisu z uporabo dobro znanih parametrov EDIFACT-segmentov. Kljub nekaj manjšim aplikacijam VDA XML format nikoli ni bil sprejet (Auto-gration, 2023).

5.1.6 Elektronsko poslovanje slovenskega gospodarstva

Gospodarski zbornici Slovenije (GZS) je s projektom Elektronsko poslovanje slovenskega gospodarstva (v nadaljevanju eSLOG) uspelo povezati interese in strokovnjake iz več kot 100 podjetij ter jih združiti pri pripravi in uveljavljanju enotnih slovenskih priporočil, ki podjetjem omogočajo e-poslovanje. Rezultat projekta so standardi za elektronske dokumente: naročilnico, dobavnico in račun. V letu 2014 so v delovni skupini pripravili različico 1.6, medtem ko so v letu 2016 v dokumentacijo eRačuna vključili tudi elemente za davčno potrjevanje računov in pripravili eRačun različice 1.6.1., v letu 2018 so v okviru projekta Pripravljenost slovenskega e-fakturiranja (angl. Readiness Of Slovenian E-invoicing – ROSE) pripravili eRačun različice 2.0, skladen z evropskim standardom EN 16931.

Nosilec avtorskih pravic za eSLOG-priporočila je Gospodarska zbornica Slovenije, medtem ko sta v pripravo in vzdrževanje priporočil vključena Nacionalni forum za eRačun ter Sekcija ponudnikov poslovnih programov (S3P) pri Združenju za informatiko in telekomunikacije.

eSLOG eRačun je najbolj razširjen standard v Sloveniji in je tudi formalno predpisan za pošiljanje eRačunov proračunskim uporabnikom. Od oktobra 2020 dalje je veljaven le eSLOG 2.0 eRačun (Epos, brez datuma).

5.2 Tipi dokumentov e-poslovanja v avtomobilski industriji

Tabela 2 prikazuje najpogosteje uporabljene nabore standardov v avtomobilski industriji glede na največkrat uporabljene tipe dokumentov. Najbolj razširjeni tipi dokumentov, ki si jih izmenjujejo poslovni partnerji v avtomobilski industriji, so naslednji:

Tabela 2: Primerjava največkrat uporabljenih tipov dokumentov

Dokument	**EDIFACT**	**VDA**	**ANSI**	**ODETTE**
Nabavni načrt	DELFOR	4905	830	DELINS
Odpoklic (JIT)	DELJIT	4915	862	CALLDEL
Odpoklic (JIS)	DELJIT	4916	866	SYNCRO
Elektronska dobavnica (ASN)	DESADV	4913	856	AVIEXP
Račun	INVOIC	4906	810	INVOIC
Dobropis	INVOIC	4908	820	CREDIT
Stanje zalog	INVRPT	4913-EDL	846	STOACT

Vir: lastno delo.

V tabeli so uporabljeni naslednji tipi dokumentov:

- DELFOR (angl. Delivery Forecast): sporočilo s podatki o načrtovanem materialu za dostavo, ki jih kupec pošlje dobavitelju po predhodno sklenjeni pogodbi;
- DELJIT (angl. Delivery Just in Time Message in Delivery Just in Sequence Message): sporočilo s podrobnejšimi podatki dobavitelju o zaporedju dostav, namenjeno kot dopolnitev DELFOR-dokumenta;
- DESADV (angl. Despatch Advice Message): sporočilo s podatki o podrobnostih opremljenega blaga;
- INVOIC (angl. Invoice Message): elektronski račun in dobropis (angl. Credit Note Message);
- INVRPT (angl. Inventory Report Message): sporočilo s podatki o stanju zalog in transakcijah materialov v skladišču.

5.3 Komunikacije v e-poslovanju

Za izmenjavo podatkov med dvema partnerjema je potreben komunikacijski kanal, ki je med njima vzpostavljen, in standardizirana oblika podatkov, ki omogoča, da jih razumeta oba

partnerja na enak način. V nadaljevanju bo predstavljenih nekaj najbolj uporabljenih protokolov.

5.3.1 Protokol za prenos datotek Odette različici 1 in 2

Protokol za prenos datotek Odette (angl. Odette File Transfer Protocol, v nadaljevanju OFTP), je bil razvit z namenom, da postane standardna komunikacijska platforma evropske avtomobilske industrije, v uporabi je od leta 1980 naprej. OFTP-protokol je zelo preprost za uporabo, saj ga sestavlja le 14 glavnih segmentov. Je trenutno eden izmed najbolj uporabljenih protokolov za avtomatizirano izmenjavo podatkov med poslovnimi partnerji. V praksi je tudi najbolj uporabljen standard v nabavnih verigah avtomobilske industrije, uporablja se tudi v drugih industrijah – v maloprodaji, industriji bele tehnike, proizvodnji, vladnih službah, transportu, zavarovalništvu in bančnem sektorju. Prva različica OFTP-ja je bila oblikovana predvsem za uporabo v omrežnih servisih, ki so bili na razpolago v tistem času, predvsem servis za nabor protokolov za paketno podatkovno komunikacijo v prostranih omrežjih (angl. protocol suite for packet-switched data communication in wide area networks, v nadaljevanju X.25, X.28 ali X.31). Od leta 1986 je prva različica OFTP-protokola dobila veliko različic, ki so bile posledica sprememb na področju omrežnih storitev, predvsem z začetkom uporabe protokolov za digitalno omrežje integriranih storitev (angl. Integrated Services Digital Network, v nadaljevanju ISDN), X.28 in X.31 ter navsezadnje z začetkom uporabe internega protokola za nadzor prenosa/internetni protokol, (angl. Transmission Control Protocol/Internet Protocol, v nadaljevanju TCP/IP) (Odette International Ltd., brez datuma).

OFTP-različica 2.0 je zadnja različica OFTP-protokola in je bila razvita z namenom uporabe protokola v internetnem omrežju. Protokol za prenos datotek Odette različica 2.0 (angl. Odette File Transfer Protocol v2, v nadaljevanju OFTP2) ponuja številne prednosti pred osnovnim OFTP-protokolom, med katerimi so najpomembnejše kompresija podatkov, šifriranje datotek in izmenjava digitalnih certifikatov med poslovnimi partnerji. Omogoča tudi upravljanje z obsežnejšimi datotekami in podporo dodatnim jezikovnim naborom (kitajščina, japonščina …). Na začetku je bil OFTP po večini uporabljen v Evropi, medtem ko je OFTP2 namenjen svetovni uporabi po internetnem omrežju ter tako omogoča lažjo povezavo dveh podjetij iz različnih področij in industrij. Od leta 2008 se je za uporabo OFTP2-protokola odločilo veliko število evropskih avtomobilskih proizvajalcev (Odette, 2024). OFTP je tudi prva varna rešitev izmenjave podatkov, ki se lahko uporablja tudi kot splošna rešitev izmenjave podatkov na vseh kontinentih in industrijah ter je tudi objavljena kot standard projektne skupine za internetni inženiring (angl. Internet Engineering Task Force, v nadaljevanju IETF) in eden izmed protokolov za prenos datotek Odette je druga različica (angl. Odette File Transfer Protocol version 2 – RFC 5024). Tudi danes so še vedno vzpostavljene številne OFTP-povezave z uporabo protokola OFTP preko ISDN oziroma navideznega zasebnega omrežja (angl. virtual private network – VPN), četudi so leta 2009 številni evropski proizvajalci avtomobilov investirali v sistem z OFTP2-protokolom in tudi

začeli z njegovo uporabo preko javnega internetnega omrežja kot njihovo primarno računalniško izmenjavo podatkov protokol (Odette International Ltd., brez datuma).

5.3.2 Izjava o uporabnosti različica 2

Izjava o uporabnosti različica 2 (angl. Applicability Statement 2, v nadaljevanju AS2) je specifikacija za računalniško izmenjavo podatkov med organizacijo z uporabo internetnega protokola za prenos hiperteksta (angl. Hypertext Transfer Protocol, v nadaljevanju HTTP). Je nadgradnja predhodne različice AS1. Obe specifikaciji sta bili oblikovani za računalniško izmenjavo podatkov preko internetnega omrežja (angl. Electronic Data Interchange-Internet Integration – EDIINT) iz strani delovne skupine IETF, s ciljem razvoja varnega in zanesljivega poslovnega komunikacijskega standarda. Standard AS2 podpira Varne/večnamenske internetne poštne razširitve (angl. Secure/Multipurpose internet Mail Extensions – S/MIME) in uporablja HTTP oziroma njegovo varnejšo različico kot varen protokol za prenos hiperteksta (angl. Hypertext Transfer Protocol Secure, v nadaljevanju HTTPS) za prenos podatkov preko internetnega omrežja, medtem ko različica AS1 uporablja počasnejši preprost protokol za prenos pošte (angl. Simple Mail Transfer Protocol – SMTP). Uporaba HTTP ali HTTPS omogoča komunikacije v realnem času v nasprotju s komunikacijo na način, kot ga uporablja elektronska pošta. Varnost, avtentikacija, zanesljivost in zaščita so zagotovljeni z uporabo šifriranja in digitalnih podpisov. Ima še eno dobro lastnost, omogoča namreč, da naslovnik ne more zanikati prejema sporočila, če ga je prejel (Cohen, 2013). AS2-standard omogoča organizacijam uporabo splošnih in preprostih komunikacijskih rešitev, ki posledično odpravljajo možnosti zapletov in dodatnih stroškov. Za izmenjavo podatkov med organizacijami so potrebni le spletni naslov strežnika, računalniška izmenjava podatkov, servis za izmenjavo podatkov in digitalni certifikat (Cohen, 2013).

5.3.3 Evropska omrežna izmenjava

Evropska omrežna izmenjava (angl. European Network Exchange, v nadaljevanju ENX) je združenje proizvajalcev, dobaviteljev in povezav evropske avtomobilske industrije. Nastalo je leta 2000 z namenom, da zasnuje varno omrežno infrastrukturo za izmenjavo podatkov, ki bo temeljila na internetnem protokolu IP. Zaradi številnih aplikacij, ki so temeljile na internetnem omrežju v avtomobilski industriji, je javni internet predstavljal varnostno grožnjo in imel visoko stopnjo ranljivosti. Posledično je bila zgrajena zasebna omrežna infrastruktura, ki omogoča večjo stopnjo zaščite in zanesljivosti. Večja pretočnost omrežja omogoča krajše čase prenosov podatkov, posledično se je začelo ENX-omrežje uporabljati tudi za prenos razvojnih dokumentov, kot so načrti in risbe. Večja tehnična zanesljivost in dodana vrednost imata tudi svojo ceno, saj je vzpostavitev ENX-povezave povezana z visokimi stroški v primerjavi s primerljivim internetnim dostopom, tudi vzpostavitev je kompleksnejša (Wang in Koh, 2010).

Podobno kot ENX je tudi Severnoameriško združenje avtomobilske industrije vzpostavilo zasebno omrežje Ameriška omrežna izmenjava (angl. Amercian Network Exchange, v nadaljevanju ANX), medtem ko je japonska avtomobilska industrija svoje zasebno omrežje imenovala Japonska omrežna izmenjava (angl. Japan Network Exchange – JNX). Omrežji ANX in ENX sta vzpostavili povezavo med svojima sistemoma, tako se lahko uporabniki ENX-omrežja povežejo z uporabniki ANX-omrežja in obratno (Wang in Koh, 2010).

5.3.4 Omrežje z dodano vrednostjo

VAN je servis, ki deluje podobno kot virtualni poštni predal za računalniško izmenjavo podatkov in komunikacijo med poslovnimi partnerji. Namesto neposredne komunikacije VAN omogoča podjetjem prilagodljivost pri komunikaciji z več poslovnimi partnerji, brez vpeljave dodatnih varnostnih protokolov pri uporabnikih. Uporaba VAN za računalniško izmenjavo podatkov je plačljiva, višina tega je odvisna od števila povezanih partnerjev. Organizacija, ki se vključi v VAN-omrežje, dobi poštni predal, preko katerega se pošiljajo ali sprejemajo poslovni dokumenti (delujejo na načelu elektronske pošte). Večina VAN-ponudnikov omogoča tudi podporne servise: mapiranje EDI-dokumentov, šifriranje, izdelavo poročil in ostale dodatne servise (Vončina, 2016).

5.3.5 Protokol za prenos datotek

Protokol za prenos datotek (angl. File Transfer Protocol, v nadaljevanju FTP) je standardni mrežni protokol za izmenjavo in upravljanje datotek v TCP/IP-omrežjih. FTP uporablja arhitekturo odjemalec – strežnik ter različno podatkovno in kontrolno povezavo med odjemalcem in stražnikom. Uporabniki se lahko avtenticirajo z uporabo protokola clear-text, z uporabo uporabniških imen in gesel, lahko pa se povezujejo anonimno, ampak le, če strežnik to omogoča (Adikesavan, 2014).

5.3.6 Varni FTP

Protokol Secure Shell (angl. Secure Shell protocol, v nadaljevanju SSH) oziroma varni FTP (angl. Secure FTP – SFTP) je prav tako namenjen izmenjavi datotek, ima podoben nabor ukazov, vendar je zgrajen na drugi tehnologiji. Šifriranje je tako podatkovna kot kontrolna povezava in tako poskrbi, da se gesla in pomembni podatki ne morejo prosto prenašati po internetu (Adikesavan, 2014).

5.3.7 Varen protokol za prenos datotek

Varen protokol za prenos datotek (angl. File Transfer Secure Protocol, v nadaljevanju FTPS) je različica FTP-protokola, ki mu doda podporo za kriptografski protokol varnost transportnega sloja (angl. Transport Layer Security, v nadaljevanju TLS) in varnostni

protokol, ki zagotavlja zasebnost, avtentikacijo in celovitost internetnih komunikacij (angl. Secure Socket Layer, v nadaljevanju SSL) (Adikesavan, 2014).

6 SPLETNI PORTALI

Z izrazom portal (tudi duri, dveri) danes označujemo najrazličnejše pojme. Portal se kot široko uporabljen termin uporablja za vse spletne strani, ki so bodisi bogate z informacijami bodisi so te informacije pridobljene iz različnih virov. Kar portale razlikuje od statičnih spletnih strani, je njihova značilnost, da vključujejo podatke iz različnih virov in oblik (formatov), a jih prikazujejo na enoten način. Najpogostejšo obliko dojemanja portala povzema opredelitev, da je portal enotna vstopna točka v internet, kjer uporabniki dobijo dostop do informacij (Lindič in Jaklič, 2003, str. 359).

Spletne portale lahko opredelimo kot interaktivne platforme na internetu, ki omogočajo podjetjem, da predstavijo svoje izdelke, storitve ali informacije ter vzpostavijo interakcijo s svojimi ciljnimi skupinami. Spletni portali postajajo nepogrešljiv del digitalnega poslovanja, saj nudijo podjetjem možnost, da zagotovijo dosegljivost 24/7, prilagodljivost vsebin glede na uporabnika, sledenje analitike in še veliko več.

Spletni portali za podjetja običajno spadajo v kategorijo spletnega poslovanja in se uporabljajo za olajšanje in pospeševanje poslovnih transakcij med podjetji. Ti portali so običajno zasnovani kot varni, uporabnikom prijazni ter centralizirani viri informacij in orodij. Te funkcije omogočajo podjetjem, da izvajajo različne funkcije, kot so oddaja naročil, upravljanje dobavnih verig, izmenjava dokumentov in plačevanje računov.

V primerjavi z drugimi vrstami e-poslovanja imajo spletni portali za podjetja nekatere edinstvene značilnosti. Na primer, običajno so prilagojeni specifičnim potrebam poslovnih partnerjev in vključujejo funkcije, kot so prilagojene cene, pogoji dobave in drugi dogovori, ki jih imajo podjetja med seboj. Prav tako so zasnovani za olajšanje integracije z obstoječimi poslovnimi sistemi in orodji, omogočajo tudi avtomatizacijo poslovnih procesov.

Glede na različne opredelitve in lastnosti lahko rečemo, da portal predstavlja neke vrste prehod v internet in služi uporabnikom kot vstopna točka do informacij. Portal torej deluje kot informacijsko središče, pri čemer je njegova glavna naloga uporabniku čim hitreje ponuditi želeno informacijo. Portal povezuje razne vrste informacij, aplikacij, interne in eksterne informacijske storitve v neko zvezo, ki različnim uporabnikom omogoča različne načine dela (Gašljevič, 2011).

6.1 Vrste spletnih portalov

Portali se lahko zaradi vsesplošne uporabnosti med seboj močno razlikujejo. Merila, ki razvrščajo portale na posamezne vrste portalov, so raznolika. Avtorji si glede na vrsto

portalov niso povsem enotni, saj lahko nekateri portali sodijo v več kategorij, spet drugi v nobeno.

Tatnall (2005) deli portale v devet kategorij:

- Splošni portali: portali lahko usmerjajo uporabnika na strani, ki so lahko tesno povezane ali zelo raznolike. V primeru splošnih portalov je njihov namen zagotoviti povezave do vseh vrst različnih strani. Veliko teh portalov se je razvilo iz splošnih iskalnikov (Google, Yahoo …), ponudnikov spletnih storitev (Siol, T2 …) in storitev elektronske pošte (Gmail …). Cilj splošnega portala je, da se uporabnik vedno uporablja izbrani portal za iskanje informacij. Splošni portali pogosto vsebujejo različne pomožne storitve, kot so na primer elektronska pošta, povezava na splošne iskalnike, novice in članke, forume in podobno. Služijo z oddajanjem oglasnih prostorov v obliki pasic ali pojavnih oken. Uspeh splošnega portala je odvisen od obiska uporabnikov in njihovega brskanja po portalu ter končnega vračanja nazaj na portal.
- Vertikalni portali: običajno temeljijo na določenih gospodarskih panogah in ponujajo dostop do specializiranih informacij in funkcij. Namenjeni so določenim interesnim skupinam, temam (industrijske panoge), poslovnim storitvam (čiščenje, prehrana, transport …) in različnim interesnim področjem (kampiranje, pohodništvo, ribolov …). Prijava na portal ni obvezna, saj je večina informacij dostopna brez prijave.
- Horizontalno-industrijski portali: nasprotno od vertikalnih portalov horizontalne portale uporabljajo številni različni uporabniki, saj ponujajo raznovrstne informacije in funkcije. Omogočajo prilagoditev uporabniku, vendar le ob prijavi na portal, kar se dogaja bolj redko, saj je iskanje možno tudi brez prijave.
- Družbeni portali: pogosto jih ustanovijo različne skupnosti. Ti portali poskušajo spodbujati koncept virtualne skupnosti, kjer vsi uporabniki lahko delijo skupno lokacijo ali zanimanje. Vsebina portala je prilagojena področjem zanimanja skupnosti ter ponuja različne vsebine in storitve, povezane s področjem skupnosti.
- Poslovni portali: izraz se pogosto uporablja za vstopno točko do intranetnih strani podjetja, ki se uporabljajo za upravljanje informacij znotraj podjetja. Namenjeni so predvsem relaciji podjetje – zaposleni ter zaposlenim ponujajo dostop do podatkov in informacij znotraj podjetja. Portal lahko vsebuje kategorizacijo informacij, iskalnik vsebine, novice v organizaciji, dostop do elektronske pošte, dostop do pogosto uporabljenih aplikacij ipd.
- Elektronske tržnice: poslovni portali pogosto ponujajo svojim zunanjim partnerjem dostop do strani, kjer lahko, predvsem deležniki na medorganizacijskem trgu, sklepajo spletne translacije (naročanje, dobave blaga …). Take vrste portalov imenujemo elektronske tržnice (angl. E-marketplace). Uporabljajo se lahko tudi za transakcije med končnim uporabnikom in podjetjem (Amazon, Ebay …).
- Osebni/mobilni portali: z izjemnim porastom mobilnih naprav so se začeli pojavljati tudi mobilni portali. Slednji omogočajo komunikacijo med mobilnimi napravami in ponujajo možnost uporabe na daljavo.

- Informacijski portali: čeprav jih je mogoče uvrstiti v katero od zgornjih kategorij, se lahko pojavljajo tudi kot samostojna kategorija. Glavni cilj informacijskih portalov je zagotoviti določeno vrsto informacij.
- Specializirani/nišni portali: slednji zadovoljujejo potrebe specifičnih tržnih niš. Po svojih značilnostih jih lahko enačimo z informacijskimi portali. Razlikujejo se v tem, da so zaradi ozke usmerjenosti pogosto plačljivi.

Osojnik in Mišov (2002) delita portale v tri kategorije:

- Spletni imeniki so na način portala oblikovani iskalniki informacij na spletu in predstavljajo vstopno točko za uporabnike, ki želijo najti splošne podatke na osnovi opredeljene imeniške strukture.
- Običajni spletni portali so spletne strani, prilagojene za posameznega uporabnika.
- Deli jih na:
- vertikalne spletne portale, ki so orientirani na točno določeno skupino uporabnikov z zelo globoko strukturo informacij in vsebin določenega tipa področja;
- horizontalne spletne portale, pri katerih si lahko uporabniki poljubno prilagodi dostop in prikaz podatkov za svoje potrebe. Ti portali ponujajo zelo široko vrsto vsebin in pokrivajo širšo množico uporabnikov.
- Podjetniški ali poslovni portali združujejo informacije znotraj intraneta podjetja in izbrane povezave na podatke zunanjih spletnih strani. Na ta način predstavljajo vstopno točko za vse zaposlene v podjetju, a tudi druge uporabnike, ki jih zanimajo podatki o tem podjetju. Pomembna značilnost poslovnih portalov je premik iz dokumentno orientiranega okolja v dinamični informacijski model, ki omogoča dostop in uporabo podatkov za doseganje ciljev v podjetju ter podjetje za doseganje ciljev tudi preoblikuje in posodobi.

Clarke in Flaherty (2003) delita portale na:

- poslovne/informacijske portale (poslanstvo portala), ki omogočajo on-line prodajo izdelkov ali storitev z namenom pridobivanja dobička. Poslovni portal lahko razumemo kot izhodiščno točko, na osnovi katere je mogoče dostopati do poslovnih informacij. Informacijski portali lahko nudijo uporabniku kakovostne informacije;
- horizontalne/vertikalne portale (globina vsebine portala);
- zasebne/javne portale (ciljna skupina uporabnikov).

Vredno je omeniti, da je literatura na tem področju še iz časov, ko so spletni portali doživeli razcvet, pri čemer novejša literatura v veliki meri sovpada s tedanjo delitvijo.

6.2 Funkcionalnost spletnih portalov

Osnovni namen spletnega portala je z uporabo različnih funkcij ponuditi uporabniku neko korist. Vsak spletni portal ima določeno stopnjo funkcionalnosti. To je prikaz, kaj in katere

funkcije spletni portal omogoča uporabniku. Spletno mesto je funkcionalno, če opravlja funkcijo, ki jo uporabnik od spletnega mesta pričakuje in je zanj koristna (Kuniavsky, 2003).

Funkcionalnost je sestavljena iz štirih razsežnosti (Muc, 2005):

- Poosebljenost omogoča uporabniku prilagoditev vsebin njegovim potrebam. Osebne nastavitve so najkoristnejše na spletnih mestih, ki ponujajo številne informacije.
- Hipertekstualnost je stopnja povezav na konkretnem spletnem mestu. Povezave so lahko interne, kar pomeni povezavo z ene spletne strani na drugo znotraj istega spletnega mesta, ali eksterne, kar pomeni povezavo s spletne strani na informacijo na katerem koli drugem spletnem mestu.
- Recipročnost spletnega mesta omogoča dvosmerno komunikacijo med lastnikom spletnega mesta in uporabnikom.
- Vsebinska izčrpnost pomeni stopnjo, do katere spletno mesto nudi različne informacije različnim uporabnikom.

Uporabnost spletnih mest je pogojena zlasti s preprostostjo in z učinkovitostjo, kar spletno mesto dosega z dostopnostjo, s hitrostjo nalaganja strani, s preprosto strukturo spletnih strani, s strukturo besedil ter s preprosto navigacijo in orientacijo. Nielsen (1994) navaja tudi, da na uporabnost vpliva predvsem pet lastnosti:

- učljivost: preprostost učenja mora biti glavni element uporabnosti;
- učinkovitost delovanja ob določenem znanju uporabljanja. Sistem mora omogočati učinkovito uporabo, s čimer lahko dosežemo visoko produktivnost;
- zapomnljivost: je predvsem pomembna v primeru, ko uporabnik portala ne uporablja pogosto;
- napake: nastale napake je treba hitro odpraviti;
- zadovoljstvo: na posamezne portale se uporabniki vračajo predvsem zaradi visoke stopnje osebnega zadovoljstva.

Muc (2005) navaja, da uporabnost spletnih portalov sestavljajo predvsem tri razsežnosti:

- Odzivnost: ki pomeni dostopnost brez prekinitev in hitro nalaganje spletnih strani. Spletno mesto je neuporabo, če ni dostopno ali če ga uporabnik lahko doseže le z vpisom naslova v enotni iskalnik virov (angl. Uniform Resource Locator – URL). Odzivni čas spletne strani ne sme biti daljši od deset sekund, saj je to čas, v katerem je uporabnik še osredotočen na komunikacijo (Nielsen, 1994).
- Strukturiranost: je lastnost spletnega mesta, da na osnovi preproste strukture posameznih spletnih strani in objavljenih informacij omogoča uporabniku preprosto iskanje želene vsebine.
- Navigabilnost: je stopnja preprostosti in preglednosti navigacijskega sistema, ki omogoča preprosto uporabo funkcij, ki jih nudi spletno mesto. Preprost in pregleden navigacijski sistem je sestavljen iz globalne navigacije (kontakt, iskalnik, kazalo strani,

izbira jezika ipd.) ter primarne in sekundarne navigacije (vsebinski sklopi z dostopom do posameznih vsebin).

Kakovost spletne rešitve lahko opredelimo po naslednjih merilih (Ribič, 2002):

- Navigacija predstavlja navigacijsko shemo v smislu širine in globine vzorcev iskanja in traversalnih mehanizmov. Preprosta navigacija se kaže predvsem v smiselni postavitvi povezav, besedila, gumbov in okvirjev. Upoštevati je treba hitro iskanje vsebine z malim številom klikov.
- Oblikovna konsistenca: pri oblikovanju je potrebna doslednost, ki pomeni poenoteno ali smiselno deljeno uporabo oblik in barv grafičnih elementov, povezav, besedila in drugih vsebinskih elementov.
- Informacijska vsebina: predstavlja pravočasna, primerna in pravilna sporočila o napakah, vpisih, napisih na gumbih, besedilnih opisih, pomoči in ostalih sistemskih informacijah, ki se predstavijo uporabniku.
- Zmogljivost: se odraža v času od zahteve do trenutka, ko se sistem odzove. Vsebinska shema strani mora biti ustrezne velikosti, da se strani zadovoljivo prenašajo tudi preko navadnega modema.
- Uporabniška storitev: je namenjena izključno uporabniku, nudi mu dodatne informacijske in podporne mehanizme za pregled vsebine.
- Zanesljivost: obvezna je kontrola napak.
- Varnost: uporabnik povezuje varnost z varovanjem in omejenim dostopom do osebnih podatkov.

Spletni portal običajno vključuje dostop do celotnega nabora prodajnih artiklov in storitev ponudnika, a tudi do tehničnih specifikacij, informacij o zalogah, dobavnih rokih, sistemih popustih (specifičnih za posameznega partnerja), naročanju, povpraševanju, nakupovanju in drugih povezanih dejavnostih. Portal ne predstavlja zgolj spletne podpore za poenostavljeno poslovanje s partnerji, temveč celovit nabor storitev za ključne stranke. Z drugimi besedami, zagotavlja popolno podporo obstoječim in prihodnjim poslovnim dejavnostim.

Vse omenjene lastnosti so pomembne pri vzpostavitvi spletnega portala, vendar ne smemo pozabiti na uporabniško izkušnjo. Kuniavsky (2003) opozarja, da dobra uporabniška izkušnja ne pomeni nujno tudi uspeha, vendar slaba skoraj vedno vodi k neuspehu.

7 EMPIRIČNA RAZISKAVA

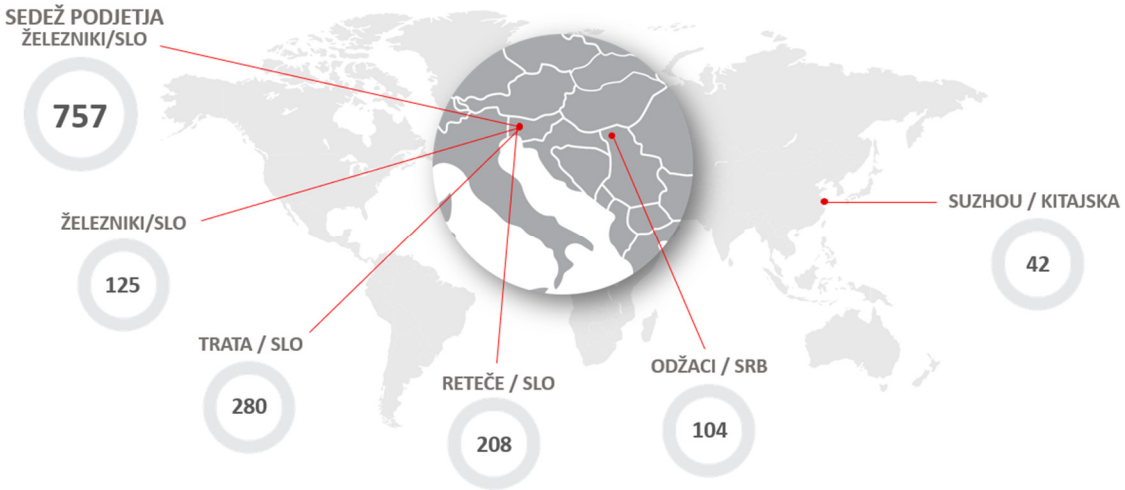
V teoretičnem delu je že predstavljena strokovna in znanstvena literatura na temo digitalizacije podjetij in nabave, e-poslovanja in spletnih portalov za dobavitelje. Tako v svetu kot tudi v Sloveniji podjetja že uporabljajo različne digitalne rešitve za poslovanje z dobavitelji, vendar so rešitve različno prilagojene industrijam, predvsem je to odvisno od sredstev podjetij in koliko so pripravljena vložiti v take tehnologije. Poleg številnih

prednosti, ki jih prinašajo take tehnologije, se podjetja srečujejo tudi z nemalo izzivi. To področje je v Sloveniji relativno slabo raziskano, predvsem zaradi politik podjetja ter razpršenosti in neenotnih rešitev. Kljub temu v Sloveniji najdemo podjetja, ki prednjačijo na tem področju in so pripravljena deliti svoje prakse. Eno izmed takšnih podjetij je tudi Domel, ki že od leta 2018 dejavno dela na digitalizaciji nabavne verige.

7.1 Predstavitev podjetja Domel

Podjetje Domel je veliko slovensko podjetje in holding ter svetovni razvojni dobavitelj elektromotorjev, sesalnih enot, puhal in komponent. S skupno dobrih 200 milijonov evrov prihodkov v letu 2023, več kot 1.500 zaposlenimi na šestih različnih lokacijah. Podjetje Domel velik delež svojih prihodkov nameni inoviranju, za katero je prejel tudi več nagrad za inovativnost iz strani Gospodarske zbornice Slovenije. S tem podjetje sledi svoji viziji, ki je biti vodilni globalni razvojni partner na področju električnih pogonov in komponent. Kot prikazuje slika 2, ima podjetje Domel po svetu šest obratov, medtem ko je v prihodnosti načrtovano odprtje še dveh dodatnih.

Slika 2: Obrati podjetja Domel



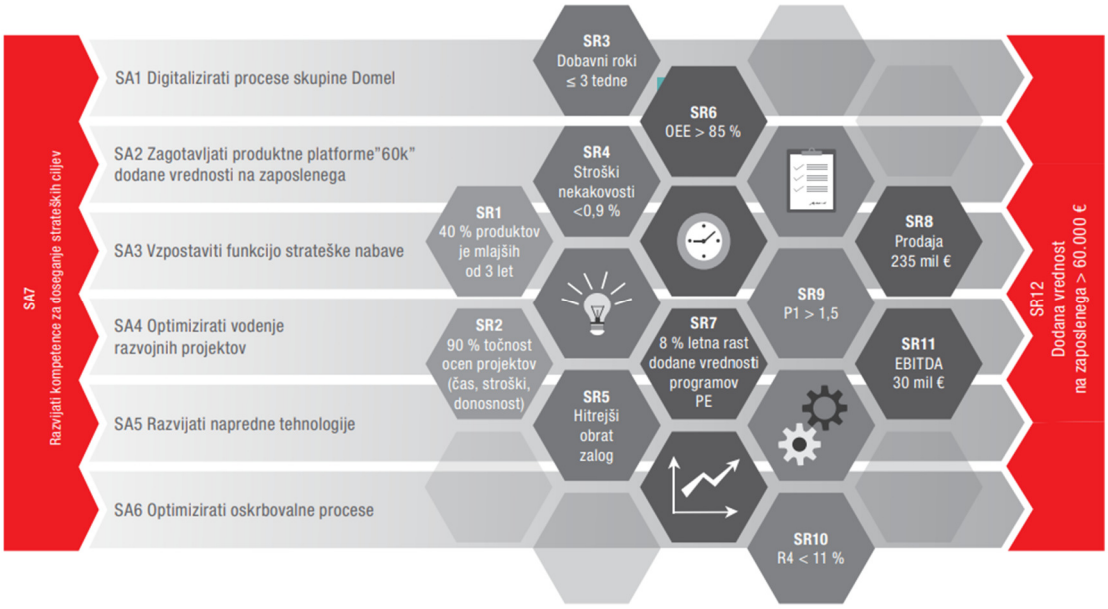
Vir: Domel, d.o.o. (2023a).

Kot je prikazano na sliki 3, strategija podjetja vključuje digitalizacijo celotnega podjetja in njegovih procesov, kar vključuje sledenje trendom industrije 4.0, skupaj z avtomatizacijo, optimizacijo in s povezanostjo procesov. Podjetje v zadnjih letih vse več sredstev namenja razvoju te strategije, saj je v zadnjem času vzpostavilo več internih aplikacij (najave prevozov, ceniki v digitalni obliki, e-računi, spletni portal …), omogočilo delovanje vitkih procesov, optimiziralo, avtomatiziralo in poenostavilo nekatere delovne naloge, s ciljem povečati dodano vrednost na zaposlenega.

Da podjetje jemlje digitalizacijo resno, se kaže tudi v tem, da se je prijavilo na razpis za projekt JUMP (digitalni skok), skupaj z desetimi slovenskimi podjetji v okviru razpisa »DIGITALNA PREOBRAZBA GOSPODARSTVA« (JR Digit NOO), ki se financira iz evropskih sredstev. Cilj načrta je ublažiti gospodarske in socialne posledice pandemije covida-19 in zagotoviti, da bosta gospodarstvo in družba bolj trajnostna, odpornejša ter bolje pripravljena na izzive in priložnosti zelenega in digitalnega prehoda. Namen projekta Digitalni skok je vzpostavitev napredne ravni spremljanja, obvladovanja in izmenjave podatkov ter avtomatizacije procesov in asistence pri odločanju. Rdeča nit projekta sta povezovanje podatkovnih jezer in čezoddelčna digitalna preobrazba (Nastran, 2022).

Podjetje je s 1. januarjem 2023 prešlo na novo različico ERP iz prejšnje različice SAP ECC na novejšo obliko SAP S/4 HANA, ki omogoča večjo povezljivost, hitrejše delovanje in bazo podatkov v oblaku (claud). Glavni razlog za prehod je bil, da se bo podpora SAP ECC do leta 2025 zaključila, kasneje je sicer podjetje SAP rok podaljšalo do leta 2027.

Slika 3: Strategija podjetja Domel 2020–2025



Vir: Domel d.o.o. (2023b).

Podjetje Domel je v preteklosti že uporabljalo spletni portal za delo z dobavitelji, vendar mu je potekla licenca, ki je ni bilo mogoče obnoviti, saj se je podjetje, ki je skrbelo za razvoj in posodobitve tega, odločilo, da ne bo več nudilo podpore. Zaradi tega je bilo odločeno, da podjetje potrebuje nov spletni portal za dobavitelje, in sicer z dodatnimi zahtevami za možnost širitve portala z dodatnimi funkcionalnostmi.

V letu 2022 je podjetje zbiralo ponudbe za izbiro novega portala, vendar je pri tem obstajala še dodatna časovna omejitev, saj se je podpora prejšnjega portala končala in so strežnike za gostovanje portala ugasnili. Tako je imelo podjetje časa do julija 2022, da vzpostavi nov

spletni portal, ki ga je potem tudi uvedlo z omejenimi funkcionalnostmi. Prva različica spletnega portala je imela podobne funkcije kot prejšnji portal, te so bile: pošiljanje naročil, potrjevanje naročil, ustvarjanje dobavnic, pošiljanje najav dobav, tiskanje nalepk in do določene mere spremembe rokov dobav. Pomembna prednost novega portala je neposredna povezava z ERP, česar prejšnji portal ni omogočal.

Glavna dilema podjetja je bila, za kakšen portal se odločiti glede funkcionalnosti, povezljivosti, vzdrževanja, obsega in možnosti razvoja. Glede na relativno majhne izkušnje podjetja s portali sem želel z raziskavo narediti neke vrste benchmarking s podobnimi podjetji v Sloveniji, a predvsem ugotoviti, katere funkcionalnosti bi bile ob vpeljavi in s kasnejšimi nadgradnjami najbolj smiselne, kakšne so glavne težave pri vpeljavi in delovanju ter kam se pomika trend nabave v smislu digitalizacije, upravljanja odnosov z dobavitelji (angl. Supplier Relationship management, v nadaljevanju SRM) in različnih spletnih platform in aplikacij.

7.2 Izbor in predstavitev intervjuvancev

Cilj izbora je bil najti čim več podjetij, ki so podobna podjetju Domel, saj bi s tem lahko lažje prišel do zadanih zaključkov. Predvsem sem pri izbiri bil pozoren na:

- da ta podjetja delujejo in so uveljavljena v slovenskem prostoru,
- da sodelujejo s tujino,
- da spadajo med večja podjetja,
- da delujejo v podobni industriji,
- da proizvajajo svoje izdelke.

V vsakem posameznem podjetju sem želel najti osebo, ki kar najbolje pozna področje elektronskega poslovanja z dobavitelji in spletnih portalov, največkrat je to nekdo, ki dela v nabavnem oddelku ali logistiki. Poskušal sem dobiti sogovornika na višjem delovnem mestu, in s tem dobiti celosten pogled na to področje. Intervjuji so v povprečju trajali 40 minut. Intervjuje sem poskušal opraviti v živo v fizični obliki, z obiskom intervjuvanca v podjetju, vendar sem se zaradi priročnosti in časa sogovornikov odločil, da intervjuje opravim tudi v elektronski obliki. V takšnih primerih so intervjuji potekali ali na spletni platformi Zoom ali Microsoft Teams. Nekateri intervjuvanci so želeli ostati anonimni, zato sem jih pri objavi intervjujev opisal brez imena in priimka. Celoten transkript intervjujev je na voljo v Prilogi od 2 do 9. V nadaljevanju na kratko predstavim podjetja, s katerimi sem sodeloval pri izvajanju intervjujev.

7.2.1 BSH Hišni aparati

Podjetje BSH Hišni aparati d. o. o. Nazarje je specializirano za razvoj in proizvodnjo malih gospodinjskih aparatov za pripravo hrane in napitkov. Kot del mednarodnega koncerna BSH

Home appliances Group so s svojo prodajno službo v Ljubljani odgovorni tudi za prodajo bele tehnike v Jugovzhodni Evropi. So največji proizvajalec malih gospodinjskih aparatov v Evropi, eno od največjih podjetij v Sloveniji in tudi med najpomembnejšimi podjetji v koncernu BSH. Podjetje je imelo leta 2021 skupaj 1.815 zaposlenih in z 9,5 milijona izdelanimi enotami ustvarilo 476,4 milijona prihodkov. V sklopu celotne skupine BSH vlaga v digitalizacijo njihovih procesov, velik poudarek dajejo razvoju poslovne inteligence (angl. Business Intelligence, v nadaljevanju BI) in trajnosti njihovega delovanja.

7.2.2 Danfoss Trata

Danfoss Trata d. o. o. je poslovni in tehnološki center za rešitve na področju regulacije prenosa toplote v ogrevalnih in hladilnih sistemih. Njihovi izdelki zagotavljajo učinkovito rabo energije in pripomorejo k zniževanju emisij CO_2. Od leta 1995 so del mednarodne skupine Danfoss s sedežem na Danskem. V Danfoss Trati razvijajo in proizvajajo izdelke za regulacijo prenosa toplote v sistemu daljinskega ogrevanja in hlajenja, ki je daleč najučinkovitejši način oskrbe zgradb z ogrevanjem in s hlajenjem v mestih. Več kot 5.700 različnih tipov izdelkov skrbi za to, da je sistem daljinskega ogrevanja in hlajenja še zanesljivejši, učinkovitejši in dostopnejši. Z njihovo uporabo občutno prihranimo pri energiji, zmanjšamo svoje stroške in prispevamo k varovanju okolja. Danfoss Trata ponuja celovito paleto Danfossovih izdelkov na slovenskem trgu in deloma v regiji na področju regulacije daljinskega ogrevanja in hlajenja. Na teh področjih ima največji tržni delež in spada med vodilna podjetja na svetu. Danfoss Trata prav tako ogromno vlaga v digitalizacijo in trajnost njihovega poslovanja, kar se vidi že v njihovih izdelkih, ki so namenjeni prav temu.

7.2.3 LTH Castings

Podjetje LTH Castings d. o. o. je bilo ustanovljeno leta 1948, prvi stroj za tlačno litje je bil nameščen leta 1958. Danes podjetje sestavljata proizvodni enoti v Škofji Loki (sedež) in Ljubljani. Kombinacija več kot 50 let izkušenj tlačnega litja in orodjarstva v Tovarni Škofja Loka, mlade in ambiciozne inženirske ekipe ter odlične infrastrukture v Tovarni Ljubljana se je izkazala za uspešno in učinkovito. Danes obrat proizvaja široko paleto avtomobilskih komponent z visokimi specifikacijami, kot so komponente menjalnika in motorja ter komponente krmilnega in zavornega sistema. Z visoko stopnjo znanja in izkušenj za posamezne izdelke za stranke, lastno orodjarno in izkušnjami, pridobljenimi v desetletjih, se LTH Castings vključuje v projekte v zgodnji fazi z uporabo sočasnega inženiringa in se tako lahko prilagodljivo odziva na želje strank. V letu 2021 je podjetje realiziralo prihodke v višini 273,2 milijona evrov, kar je glede na prejšnje leto 20-odstotno povečanje. Podjetje ima v svoji strategiji zapisano željo po povečanju deleža avtomatizacije, tako proizvodnje kot tudi procesne.

7.2.4 SIJ

Skupina SIJ – Slovenska industrija jekla d. d. je eden od vodilnih proizvajalcev nerjavnih in specialnih jekel v Evropi. So največja slovenska vertikalno integrirana metalurška skupina. Zavezani so globalnim in evropskim podnebnim ciljem ter delujejo po načelih krožnega gospodarstva. S svojimi jekli in z izdelki so partner za zeleni prehod Evrope. Njihove proizvodne družbe so sodobne reciklažne jeklarne, saj so njihova jekla reciklirana. Z več kot 3.800 zaposlenimi so eden od največjih delodajalcev v Sloveniji in steber slovenskega jeklarskega sektorja. Uvrščajo se med vodilne slovenske izvoznike. Približno 85 odstotkov svojih prihodkov ustvarijo na tujih trgih. Leta 2021 jim je uspelo doseči 962,7 milijona prihodkov od prodaje in stremijo k temu, da bi v čim večji meri avtomatizirali in digitalizirali svoje procese, kjer je to možno.

7.2.5 Podjetje X

Podjetje X je želelo ostati anonimno, ustanovljeno je bilo leta 1985 kot obrt, v taki obliki je delovalo vse do leta 1999. Nato se je podjetje preoblikovalo v družbo z omejeno odgovornostjo. Družba je v lasti dveh ustanoviteljev. Dejavnosti podjetja sta predelava termoplastov in orodjarstvo. Strateška usmeritev podjetja je internacionalizacija storitev, razvoj novih orodij ter brizganje zahtevnih tehničnih izdelkov za avtomobilsko industrijo, industrijsko tehniko, elektrotehniko in elektroniko. Konkurenčni prednosti podjetja sta zagotavljanje kakovosti izdelka in hiter tehnološki napredek podjetja, ki omogoča cenovno ugodno in okolju prijazno proizvodnjo. Med pomembne konkurenčne prednosti štejeta tudi znanje in ustvarjeno okolje, namenjeno inovacijam. Poleg naštetega je ena od njihovih prednosti tudi zagotavljanje kakovosti izdelkov. Svoje poslovanje so prilagodili standardom kakovosti, kot je mednarodni standard za sisteme vodenja kakovosti v avtomobilski industriji (angl. international Standard for Automotive Quality Management Systems – IATF16949) in ISO 9001 ter standardu ravnanja z okoljem ISO 14001. Podjetje posluje s prihodki 50,572 milijona evrov in razvija nove digitalne rešitve, prevzemajo nov ERP SAP, v okviru SAP raziskujejo tudi nove rešitve za delo z dobavitelji.

7.2.6 M Sora

Podjetje M Sora d. d. ima tri ključne dejavnosti:

- enota M Sora Norica (od začetka leta 2013 združena z dotedanjo enoto Stavbno okovje in Norica), vodilni ponudnik materialov za proizvodnjo oken, vrat in avtomatske odpiralne tehnike v Sloveniji, na Kosovu in v Albaniji, od začetka leta 2018 tudi v Severni Makedoniji in na Hrvaškem;
- mizarstvo, kjer razvijajo, izdelujejo in tržijo okna v Sloveniji, želijo postati pomemben ponudnik tudi v sosednjih državah;

– trgovine, kjer želijo utrditi vlogo prvega trgovca v kraju in dejavnost odkupa kmetijskih pridelkov od njihovih zadružnikov in oskrbo z repromateriali, to dejavnost formalno izvajajo preko družbe Kmetijsko gozdarska zadruga (KGZ) M Sora z. o. o.

M Sora je leta 2023 dosegla več kot 56 milijonov prihodkov in ima v svoji strategiji poslovanja zapisano, da želi še naprej razvijati digitalizacijo poslovanja, v načrtu imajo prenovo svojih digitalnih platform za poslovanje z dobavitelji in s kupci.

7.2.7 S&T Iskratel

Podjetje S&T Slovenija, Informacijske rešitve in storitve d. o. o. je že več kot 30 let eden izmed vodilnih ponudnikov celovitih rešitev informacijskih tehnologij na slovenskem trgu. Ukvarjajo se z načrtovanjem, razvojem, namestitvijo, vzdrževanjem kompleksnih poslovnih in informacijskih rešitev ter izvajanjem upravljanih storitev informacijske tehnologije. Svojim strankam nudijo zanesljive, prilagodljive, lažje dostopne in varne rešitve, s čimer jim omogočajo uporabo inovativnih in prilagojenih informacijskih rešitev, ki pozitivno vplivajo na učinkovitost poslovanja in posledično na poslovne rezultate. V S&T Slovenija zaposlujejo več kot 200 vrhunskih strokovnjakov in so prisotni na štirih lokacijah, sedež družbe je v Ljubljani, poslovne enote so v Celju, Kranju in Mariboru. S&T Iskratel daje velik poudarek inovativnosti, kar vključuje tudi področje digitalizacije. V naslednjih letih bodo pospešeno vlagali v dodatne digitalne rešitve, kar jim bo omogočilo povečano učinkovitost poslovanja s svojimi deležniki.

7.2.8 Helios TBLUS

Družba Helios Tovarna barv, lakov in umetnih smol Količevo, d. o. o. je v 100-odstotni lasti družbe Helios, sestavljenega podjetja za kapitalske naložbe in razvoj, ki je na osnovi več ravni lastništva vključena v globalno skupino Kansai Paint Co.LTD. Družba Helios TBLUS se na najnižji ravni konsolidira v skupino Helios. Družba se ukvarja z dejavnostmi, kot je proizvodnja kritnih barv, lakov in podobnih premazov, tiskarskih barv, umetnih smol in kitov, imajo tudi trgovino na drobno z barvami, laki in drugimi kemičnimi sredstvi. V družbi Helios TBLUS je bilo leta 2021 zaposlenih 858 oseb. S prihodki od prodaje v znesku 261,87 milijona evrov v sklopu globalne skupine Kansai poskuša optimizirati in digitalizirati svoje poslovne procese.

Kot sem že omenil, sem poskusil dobiti kompetenčne sogovornike na temo poslovanja z dobavitelji in spletnimi portali, kar je v večini primerov zajemalo sogovornike na vodstvenih položajih, predvsem so to bili sogovorniki na položajih direktor podjetja, direktor nabave in/ali oskrbovalnih verig tudi sogovorniki z naprednim znanjem e-poslovanja na njihovem področju in digitalnih procesov. Vsak intervjuvanec se je intervjuja rad udeležil in je poskušal na moja vprašanja odgovoriti jasno in čim širše. Intervju je bil zastavljen v polstrukturiranem tipu, kar je omogočilo, da sem s sogovorniki lahko odprl široko razpravo

in sem intervju lahko peljal glede na znanje in želje sogovornika, da sem lahko dobil čim več širših informacij o podjetju in njihovem poslovanju. Intervjuji so bili izvedeni v obdobju od 30. 11. 2022 do 27. 1. 2023 in so v povprečju trajali 40 minut. Žal je bil odziv v večini podjetij negativen, zato je bilo izvedenih osem intervjujev, vendar sem prvotno načrtoval izvesti več intervjujev, kar bi mi omogočilo širši pogled na to temo iz različnih podjetij. Intervjuvani so na kratko po demografskih in psihografskih dejavnikih predstavljeni v tabeli 2. Povpraševal sem za izvedbo intervjuja še v podjetjih Elrad Electronics d. o. o., TPV Group d. o. o., Sibo Group d. o. o., Poclain hydraulics d. o. o., Cablex d. o. o., Iskra Mehanizmi d. o. o., Ebm-papst Slovenija d. o. o. in Akrapovič d. d., vendar v veliko primerih nisem dobil odziva oziroma zaradi politike podjetja to ni bilo pripravljeno sodelovati v intervjuju. Testni intervju sem pred tem opravil tudi v podjetju Domel z vodjem operativne nabave, vendar ta ni vključen v tem magistrskem delu.

V intervjujih prevladujejo predstavniki moškega spola (v šestih od osmih intervjujev), v manjšini sta tudi predstavnici ženskega spola (v dva od osmih intervjujev). Glede na starostno strukturo prevladujejo sodelujoči v starostni skupini od 31 do 40 let, v tej starostni skupini so trije. Poudaril bi, da je bil tu razpon širok, saj so bili intervjuvanci prisotni v vseh starostnih skupinah. Glede na izobrazbo imajo skoraj vsi sodelujoči zaključeno vsaj VI. stopnjo izobrazbe. Po izobrazbi prihajajo predvsem s strokovnih področij ekonomije, strojništva in logistike.

V tabeli 3 so predstavljeni bistveni demografski podatki vseh intervjuvancev. V tretjem, četrtem in petem stolpcu tabele 3 so vključeni podatki o spolu, starostni skupini in področju izobrazbe vsakega posameznika. Temu sledi naziv delovnega mesta, ki ga posameznik zaseda v podjetju, na koncu je v sedmem stolpcu podan tudi čas zaposlitve, ki ga je posameznik dosegel v izbranem podjetju.

Tabela 3: Predstavitev intervjuvancev

Intervju	Ime podjetja	Spol	Starostna skupina	Področje izobrazbe	Delovno mesto	Čas zaposlitve v podjetju (v letih)
1	LTH Castings d.o.o.	M	41-50	Diploma višješolski	Vodja nabave	25 let
2	Helios TBLUS d.o.o.	M	41-50	Ekonomska	Direktor oskrbnih verig	20 let
3	S&T Iskratel d.o.o.	Ž	31-40	Ekonomski gimnazijec	Oskrbnik naročil - planska služba	5 let
4	M Sora d.d.	M	61-70	Diplomirani ekonomist	Generalni direktor	18 let
5	BSH Hišni aparati d.o.o.	M	31-40	Magister logistike	Poslovna logistika	5 let
6	Danfoss Trata d.o.o.	M	21-30	Magister poslovne logistike	Vodja strateške nabave	6 let
7	SIJ d.d.	Ž	51-60	Visoka ekonomska	Direktorica nabave	32 let
8	Podjetje X	M	31-40	MBA – strojništvo in ekonomija	Vodja strateške nabave	1 leto

Vir: lastno delo.

7.3 Potek in izvedba intervjujev

S sodelujočimi v intervjuju sem prišel v stik po elektronski pošti ali na LinkedInu. Z nekaj sodelujočimi sem že prej osebno sodeloval v okviru študijskega procesa ali v okviru službe, ti so me potem tudi napotili k pravi osebi. Po predhodnem dogovoru sem jim poslal elektronsko sporočilo, v katerem sem na kratko opisal temo magistrskega dela. Da bi dobil čim bolj jasno sliko o tem, kako dobro posamezniki poznajo temo in da se ne bi vnaprej predhodno preveč pripravili na intervju, sem se izogibal pošiljanju vprašalnika, vendar to povsod ni bilo mogoče. Poskušal sem podati le najnujnejše podatke, saj sem se tako izognil morebitni pristranskosti in nekredibilnosti odgovorov.

Če sem med intervjujem opazil, da sogovornik nima zadostnega znanja o tematiki, sem temo ali vprašanje poskušal obrazložiti med intervjujem. Tako je lahko pogovor tekel gladko in tako sem uspešno zaključil intervju. V večini primerov sem intervjuje izpeljal v spletni obliki z aplikacijo Zoom ali Microsoft Teams, če je bilo možno, sem intervjuje želel izpeljati osebno. Intervjuje sem izvedel v obdobju od 30. 11. 2022 do 27. 1. 2023 in so v povprečju trajali 40 minut. Da bi bilo lažje napisati transkript in sestaviti sintezo, sem vsakega posameznika prosil, da je dovolil intervju posneti ali s snemalnikom zvoka ali na prej omenjeni spletni platformi. S tem sem se izognil pisanju zapisnika med intervjujem, neprijetnim prekinitvam med intervjujem ter prihranil nekaj časa intervjuvancem in sebi. Tako sem se usmeril na odgovore intervjuvancev in s tem dosegel kakovostnejši intervju,

saj je diskusija tako potekala gladko in bolj naravno. Z dodatnimi vprašanji sem intervjuvanca spodbudil, da pove več o izbrani temi ali vprašanju, ki se mu je zdelo zanimivo ali je koristilo meni. S takšnim pristopom sem razčistil vse nejasnosti, ki so se pojavile v intervjuju. Odziv intervjuvancev je bil pozitiven, tako da so pogovori potekali naravno in sproščeno. V veliko primerih so intervjuvance zanimale tudi prakse, ki jih uporablja podjetje Domel, tako da je potekala tudi izmenjava praks, ki je potencialno koristila tudi intervjuvancem.

Pri prvem vprašanju sem želel dobiti vpogled v delovne zadolžitve intervjuvancev, torej na kateri točki intervjuvanec največ sodeluje z zunanjimi deležniki. Predvsem me je zanimalo, kakšne osebnostne lastnosti poseduje intervjuvanec in kako oziroma v kateri smeri najbolje zapeljati intervju. V prvem delu sem tudi poskušal oceniti digitalno razvitost podjetja, v katerem deluje intervjuvanec. Zanimale so me bolj splošne lastnosti, kot so agilnost, prilagodljivost in inovativnost, ki jih intervjuvanec ceni pri sodelovanju z zunanjimi partnerji, in jih poskušal razvrstiti glede na pomembnost. Zanimalo me je predvsem, kako je podjetje tehnološko razvito in kako to v podjetju ocenjujejo, pri svojih poslovnih partnerjih. Če sem med intervjujem opazil, da intervjuvanec nima veliko izkušenj z delom z dobavitelji, sem se raje usmeril širše in poskušal pridobiti pogled na celotno poslovanje z zunanjimi deležniki, predvsem s kupci. Drugi del vprašanj sem bolj usmeril na digitalizacijo procesov ter kasneje delo v nabavi in poslovanje z dobavitelji. Končna vprašanja sem konkretno usmeril na izmenjavo podatkov med podjetji in delovanjem spletnih portalov.

Vprašanja 1, 2 in 3 v intervjuju se navezujejo na prvo raziskovalno vprašanje, ki govori o tem, katere so najpomembnejše lastnosti in dejavniki za uspešno poslovanje z dobavitelji in uspešno nabavno verigo. Drugo in tretje raziskovalno vprašanje pokrivajo vprašanja 4, 5, 6, 10 in 12 v intervjuju, pri teh vprašanjih me je predvsem zanimalo, kako intervjuvanci vidijo nabavo in s kakšnimi izzivi se srečujejo pri poslovanju z digitalnimi rešitvami. Četrto raziskovalno vprašanje se navezuje na funkcionalnost digitalnih rešitev, ki jih podjetje trenutno uporablja. S petim raziskovalnim vprašanjem sem želel pridobiti vidik intervjuvanca o prihodnosti spletnih portalov in podobnih tehnologij za izmenjavo podatkov ter kakšno tehnologijo uporabljajo druga podjetja v Sloveniji in v Evropi, to zajemajo vprašanja 7, 8 in 9 v intervjuju.

7.4 Analiza podatkov

Podatke sem analiziral tako, da sem odgovore intervjuvancev z isto tematiko med seboj primerjal, z navzkrižno analizo sem pridobil celovitejšo sliko raziskovalnega dela. Najprej sem sodelujočega prosil za predstavitev svojega dela, ki ga redno opravlja, kar mi je pomagalo pri postavitvi nadaljnjih vprašanj in poteku intervjuja. Med prvimi vprašanji so me zanimale predvsem lastnosti, pomembne za sodelovanje med zunanjimi partnerji.

V tem delu sem želel izvedeti, katere so ključne lastnosti pri izbiri zunanjih partnerjev, po katerih se podjetja orientirajo. Z bolj splošnimi vprašanji sem želel sogovornika spodbuditi,

da razmišlja o lastnostih, ki so se mu zdele pomembne pri delu z zunanjimi partnerji, kar je potem prišlo prav v nadaljevanju intervjuja. Želel sem izvedeti, kako pomembni sta lastnosti inovativnosti in agilnosti partnerjev ter kako pomembni sta za sodelovanje s partnerji v smislu digitalnih tehnologij, ne da bi na kakršen koli način želel vplivati na odgovor. Sogovornike sem poskušal spodbuditi, da so ti dve lastnosti razvrstili. Po prvem sklopu vprašanj sem sogovornika usmeril konkretneje k nabavi in k spletnim portalom za dobavitelje.

Skozi intervju mi je uspelo razbrati izkušnje sogovornika s spletnimi portali, kakšno je poznavanje drugih digitalnih rešitev in nabave. Predvsem so me zanimali sogovornikove izkušnje in znanje na omenjenih področjih. Vendar ker so različna podjetja različno digitalno razvita in delujejo v različnih industrijah, je bilo pri nekaterih udeležencih težje pridobiti točno določene odgovore, ki sem jih želel. Vsa vprašanja so bila odprtega tipa, s čimer sem se izognil vplivanju na odgovore in s tem pridobil stališča sogovornikov.

Vprašanja sem delil na različne sklope glede na smiselnost in jih ločeno med seboj analiziral. Vsebinski sklopi so:

- ključne lastnosti pri izbiri poslovnih partnerjev,
- izkušnje z nabavo in SRM,
- digitalizacija nabave in nabavnih verig,
- spletni portali za dobavitelje in izmenjava podatkov med partnerji,
- prednosti in slabosti spletnih portalov za dobavitelje.

7.5 Ugotovitve kvalitativne analize

Ugotovitve kvalitativne analize sem povzel v obliki, ki je prikazana v tabeli 4, podrobneje so analizirane v nadaljevanju. Posamezne ugotovitve so podrobneje obrazložene v nadaljevanju. V nekaterih primerih so povzete z neposrednim citiranjem intervjuvancev.

Tabela 4: Ključne ugotovitve

Sklop		Ključne ugotovitve
1	Ključne lastnosti pri izbiri poslovnih partnerjev	Kompromis med ceno in kakovostjo, prilagodljivost, globalna pozicija in moč, zaupanje in odnos, skupaj v dobrem in slabem, tveganja.
2	Izkušnje z nabavo in s SRM	Zanesljivost informacij, poznavanje trga, dobaviteljev in nabavnih kategorij, večje poznavanje prinaša večje prihranke in manjša tveganja, digitalizacija SRM, AI v pomoč pri analizah.
3	Digitalizacija nabave in nabavnih verig	Zmanjšanje dela v nabavi, sistematizacija, avtomatizacija, optimizacija, množični podatki, enotne digitalne rešitve, transparentnost dobavnih verig, digitalne rešitve v oblaku, AI v pomoč pri iskanju in osmišljanju podatkov.
4	Spletni portali za dobavitelje in izmenjava podatkov med partnerji	EDI za večja podjetja, na stroških vpeljave, moč kupca in dobavitelja, čim večja integracija v dobavno verigo, različne vrste portalov, različna podjetja različno razvita v tej smeri, uvajanje različnih rešitev, vsa s podobnim namenom, včasih težko vpeljati.
5	Prednosti in slabosti spletnih portalov za dobavitelje	Prednosti: varčevanje z resursi, zanesljivost, enotnost komunikacije, varnost, ki je ključni dejavnik pri veljavi portala, točnost podatkov in live data, potencialne napovedi dobav, avtomatizacija, transparentnost dobavne verige, manj papirnega poslovanja. Slabosti: tehnična integracija, delo na dobaviteljevi strani, stroški vpeljave, ustrezna izobrazba za delo s portalom, včasih težko prepričati dobavitelja, več portalov na strani dobavitelja.

Vir: lastno delo.

7.5.1 Ključne lastnosti pri izbiri poslovnih partnerjev

Ključne lastnosti pri izbiri poslovnih partnerjev se razlikujejo glede na strategijo podjetja in na industrijo, v kateri podjetje deluje. V glavnem lahko posplošimo, da sta med pomembnejšimi še vedno cena in kakovost, za kateri je v veliko primerih potreben kompromis. Podjetjem je pomembna tudi pozicija partnerja na trgu, saj to prinaša neko gotovost in stalnost poslovanja, hkrati so intervjuvanci poudarili tudi zanesljivost, prilagodljivost, zaupanje in odnos. Veliko intervjuvancev gleda na svoje dobavitelje kot na stalne poslovne partnerje, s katerimi sodelujejo na daljše časovno obdobje. Pomembno je, da so skupaj v dobrem in slabem. Intervjuvanec 1 je takole predstavil svoj pogled na pomembne lastnosti:

»Cena, fleksibilnost, časovna točnost in kakovost. Tudi zanesljivost, v širšem pomenu besede. Skratka, pričakujem, da takrat, ko je najtežje z dobaviteljem, ko pride do zapletene in težke situacije, da ne gre v "hlače" zadeva, da se rešuje in da je sposoben kvalitetno komunicirati v takih trenutkih, kar se mi zdi dodana vrednost in zame pravi dobavitelj. Pravijo, da dobrega dobavitelja spoznaš v težkih časih.«

Njegove besede kažejo, da sta cena in kakovost še vedno med pomembnejšimi lastnostmi pri izbiri poslovnih partnerjev, saj to omogoča, da podjetje posluje učinkovito in svoje produkte uspešno trži na trgu. Hkrati Tilen Klobučar iz podjetja Danfoss poudarja, da je vedno potreben kompromis med ceno in kakovostjo:

»Jaz mislim, da je vedno trade-off. Ker načeloma boš imel vedno višjo ceno, pa bo tudi kakovost višja. Načeloma. Ali pa boš imel obratno. Če boš imel poceni dobavitelja, bo pa tudi kakovost temu primerna.«

Čeprav sta cena in kakovost zelo pomembni pri poslovanju, so nekateri intervjuvanci poudarili, da to le ni vse. Potreben je dober odnos s partnerjem, kar prinaša neko zaupanje med partnerjema ter s tem večjo prilagodljivost in zmožnost prilagajanja v poslovnem svetu. Intervjuvanka je takole opisala, kaj zanjo pomeni zaupanje poslovnega partnerja:

»Ampak če gledaš lastnosti, sigurno mora biti ena transparentnost, mora biti eno zaupanje do poslovnega partnerja, da je poslovno korekten, da spoštuje dogovorjeno oziroma da je tudi odprt za komunikacijo oziroma tudi prilagajanje spremembam, da nam sledi nekako, kako se naj izrazim. Nikoli ne moreš predvideti zares, kaj se bo na nekih okoliščinah zgodilo in potem tudi na teh situacijah, ki se zgodijo v poslovnem svetu ali v firmi ali v okoliščinah, da se je pripravljen na to odzvati in recimo iskati neko rešitev skupaj z nami. Če se pa nam zgodi nekaj nepredvidenega, da je pripravljen nas spremljati.«

Iz njenih besed je mogoče razbrati, da je pomemben odnos, saj ta odnos pelje do dolgoročnega sodelovanja. Če podjetja želijo sodelovati na dolgi rok, je pomembno, da so v veliki meri stabilni partner, z nekim dobrim finančnim položajem, kar nakazuje na to, da imajo taka podjetja dober ugled in so uveljavljena na trgu. V veliki meri to pomeni, da imajo dovolj strokovnega znanja za podporo svojim strankam in so na trgu konkurenčni. V veliki meri so to velika podjetja, multinacionalke. Aleš Dolenc iz podjetja M Sora pravi, da v veliki meri sodelujejo s svetovno priznanimi multinacionalkami.

»Ta firma mora biti svetovno priznana, mora imeti ugled in mora imeti zagotovljen servis, ker to je pa največji posel.«

Iz njegovega intervjuja je mogoče razbrati, da pri svetovno uveljavljenih podjetjih lahko pričakujejo dobro ceno in dobro kakovost. To pomeni, da se vrnemo na začetek, kjer smo rekli, da sta cena in kakovost najpomembnejši lastnosti pri izbiri poslovnega partnerja. Taka podjetja so načeloma tudi manj izpostavljena različnim tveganjem, posebej finančnim, saj imajo velik kapital, ki ga v ta namen izkoriščajo. Več intervjuvancev je poudarilo, da so ravno tveganja zelo pomembna pri izbiri poslovnih partnerjev. Intervjuvanec iz podjetja X pravi takole.

»Vsekakor gledaš, da ima zanesljivo dobavno verigo tudi on, se pravi, treba je poznati, kaj ima. Iz česa se njegovi produkti sestojijo, potem je treba gledati tveganje z vidika lokacije. Se pravi, tveganje iz naslova lokacije, iz neke oddaljene lokacije je bistveno drugače, kot če

je to blizu. Njegova globalna pozicija, se pravi, tudi njegova kupno moč, s tem je povezana tudi neka stabilnost in pa čista disperzija tveganja.«

Na podlagi vseh zgoraj naštetih dejavnikov se potem podjetje odloči, s kom želi sodelovati. Tilen Klobučar pravi, da v Danfossu s posebnimi orodji izračunavajo skupni strošek lastništva (angl. Total Cost of Ownership, v nadaljevanju TCO), kar jim pomaga, da celotne nabavne pogoje vključijo v izbiro poslovnega partnerja.

Nadaljnja vprašanja so se usmerila ožje, v prilagodljivost in inovativnost. Večina intervjuvancev je poudarila, da sta zanje prilagodljivost in agilnost zelo pomembni, vendar ju je težko v celoti meriti. Večinoma ju podjetja merijo z oceno dobavitelja, kjer so zajete predvsem spremembe dobavnih rokov. Natančneje so to intervjuvanci razumeli kot zamike dobav in predhodne dobave oziroma v splošnem prilagodljivost dobavnih verig. Intervjuvanec iz podjetja Helios TBLUS je takole povzel svoj pogled:

»Sistematično agilnosti ne ocenjujemo, posredno je lahko nakazana v oceni dobavitelja ali splošnega zadovoljstva z npr. dobaviteljem, ki se kaže v dolgoročnem sodelovanju.«

Aleš Dolenc je svoj pogled na agilnost strnil v dva dela, v tako imenovano razvojno agilnost in splošno agilnost dobav in servisa. V nekem smislu je razvojna agilnost tu razumljena kot inovativnost podjetja pri proizvodnji in inoviranju novih izdelkov. Veliko intervjuvancev se je strinjalo, da je zaradi prej predpisanih standardov in ostalih dokumentov, ki so že podani iz strani kupca, težko biti zelo inovativen na tem področju. Inovativnost so v glavnem videli v luči dobrih dobavnih verig, kjer se pričakuje, da dobavitelj inovira in poskuša najti najučinkovitejšo dobavno pot. Trend tudi kaže, da bo inovativnost vse pomembnejša pri trajnostnem razvoju podjetij, kjer so stvari nekoliko manj opredeljene in ta lastnost potem stopi v ospredje.

Analiza rezultatov je pokazala, da so ključne lastnosti pri izbiri poslovnega partnerja najprej cene in kakovost, kar neposredno vpliva na poslovanje podjetja. Pri rednem poslovanju so pomembni še zaupanje, odnosi, prilagodljivost, globalna pozicija, moč in disperzija tveganj.

Zanimivo je, da nobeden od intervjuvancev ni omeni inovativnosti, kar pomeni, da ta lastnost v širšem smislu ni tako pomembna. Predpostavljam, da zaradi tega, ker so izbrana podjetja glede na velikost, rigidnost in ker delujejo v takih industrijah, kjer je veliko stvari že predpisanih in je s širšega vidika težko biti inovativen. Mislim, da bo inovativnost, vsaj v širšem smislu, postajala vse pomembnejša z vstopom trajnosti in zelene ekonomije, saj se bo vse več podjetij odločilo za ta prestop, pri čemer bo ta lastnost igrala pomembno vlogo.

7.5.2 Izkušnje z nabavo in SRM

Glede na to, da večina intervjuvancev deluje na področju nabave oziroma so se pri svojem delu že srečali z nabavno funkcijo, jim je ta dokaj dobro poznana. Vendar ne morem enako

reči za SRM, saj sem dobil zelo različne odgovore. Nekateri to razumejo kot izmenjavo informacij med deležniki, torej med nabavo in med dobavitelji v najosnovnejši obliki, torej kot pisno ali govorno izmenjavo podatkov. Nekateri SRM razumejo kot naprednejšo digitalno izmenjavo podatkov in analiziranje teh. Intervjuvanec iz podjetja X je takole povzel svoje misli o SRM:

»Delo z dobavitelji postaja, mislim, da je vedno bolj pomembno in zaradi tega tudi funkcija kot nabava v podjetjih postaja vedno bolj pomembna in tudi ustrezno zastopana. In tukaj imaš različne pristope, jaz pravim low cost plus ena. Rabiš imeti eno opcijo, kjer imaš price breakerja, kjer imaš res konkurenčne pogoje. Plus eno pa pomeni, da imaš nekoga, ki je v nasprotju od vsega tega.«

V glavnem se sogovorniki strinjajo, da je funkcija nabave pomembna in bo v prihodnosti še bolj, vendar obstajajo različni pristopi za dosego dobrih rezultatov. Nekateri tu predvsem postavljajo zanesljivost do svojih partnerjev in kroženje informacij med njimi, tako neposredno od njih kot tudi s preostalega trga. Direktorica nabave v SIJ pravi takole:

»Pri supply relationship management je ta tržna izmenjava tudi zelo pomembna. Da imajo pogled, se pravi, mora biti zadosti velik ali pa zadosti vpet, ključni, govorim, da ti veš, kam se trg tudi premika, da razumeš, kaj se dogaja, tudi kaj imajo, ne vem, mogoče tudi svoje ekspoziture, ne samo v drugih evropskih državah po svetu, veš, kam grejo, smernice razvoja. Tako da to v supply relationship managementu mi je zelo pomembno, izmenjava informacij in zanesljivost partnerja.«

Tilen iz Danfossa je nadaljeval takole.

»Tako da moj odnos do SRM-ja je, da je to na neki način mora postati tudi nabavni proces, če hočeš, da ga nekako voziš vse v sklopu supplier relationship managementa. Moj vidik je, da v trenutnem svetu ali pa še sploh svet kamor gre, kako se razvija, bomo morali nehati biti tako, se pravi, biti competitive oziroma tekmovalni, se pravi, tako tekmovat, tako pritiskat, tako stiskat dobavitelja, tako izžemat, ampak bolj sodelovati, bolj se pravi, graditi na tem odnosu in na kak način potem skupaj z njim rasti, no oziroma, da on s tabo raste. To lahko preko SRM-a, ampak zdaj, na kakšen način ta SRM postaviti. Pri nas je supply relationship management za enkrat dosti transakcijski, se pravi, imamo neke business review meetinge, annual executive meetinge, tudi monthly meetinge, ki jih nekako procesno moramo izvajati in to mi razumemo kot SRM. Med tem, ker recimo stroka ali pa best in class podjetja, pa to razumejo kot nek live and breathe, se pravi, to je nek DNA nabave in imajo to v bistvu tudi dela na drug način.«

Nekateri prisegajo na digitalne tehnologije in čimprejšnjo pridobitev informacij s trga in od svojih dobaviteljev. Veliko se pri tem omenja analiziranje podatkov, Gašper iz podjetja BSH Nazarje pravi, da so že dodobra zakorakali v digitalizacijo na ravni celotne njihove skupine. Veliko se ukvarjajo s t. i. orodji za samopostrežno poslovno inteligenco (Self service

business intelligence, v nadaljevanju BI), ki jim omogočajo pridobivanje in analiziranje podatkov.

»Pri nas se večinoma uporabljajo večinoma centralizirani sistemi, software, ki so nekako neposredno povezani z ERP-sistemom, trenutno pa smo v fazi izboljšav, se pravi Industry 4.0, je seveda sedaj v polnem zagonu že, tudi v naši nabavi sledimo temu trendu in vzpostavljamo procurement 4.0, ki v bistvu nam bo sedaj, ker smo globalno podjetje, ne gre vse na enkrat, počasi prihajamo do tega, lokacija po lokaciji in tudi to je sedaj ena stvar, ki jo bomo vpeljali. Da bi komentiral ta sistem, ne morem, ker ga še nimamo v taki uporabi, da bi lahko rekel, ali je zadovoljiv ali ne. Zagotovo pa rešitve, ki smo se jih v preteklosti posluževali, niso bile zadovoljive oziroma ne morejo iti v korak s časom leta "22", zato pa lahko rečem, da smo sedaj toliko bolj zadovoljni, ko je bilo to prepoznano, in seveda se ta zadeva tudi na globalni ravni izboljšuje. Seveda to ni edina stvar, ki jo imamo pri nas, v zadnjih treh letih se je zadeva močno izboljšala, ne samo na področju SRM-ja, ampak tudi na področju kompletne analitike, ker je bila na novo vzpostavljena infrastruktura oziroma po domače povedano, dali so nam ključe do avta. Kar pomeni, da so v bistvu vzpostavili infrastrukturo, ki se ukvarjajo s self service BI-jem, self service BI, ker korporacijski IT ne uporablja tega, torej na business strani sedimo ljudje, kot sem jaz recimo in poznamo to orodja in si s temi orodji praktično postrežemo do podatkov, se pravi, ni samo to, da imamo nek centraliziran sistem, hkrati imamo omogočene tudi vmesnike, vtičnike, orodja, s katerimi lahko pridemo do teh podatkov in z njimi operiramo, analiziramo, pridobivamo itd. Tu ne gre za eno stvar, tu gre za nek paket pa tudi za znanje v končni fazi, ker z uporabo teh BI-orodij je tudi nekako nivo znanja pri posameznikih prešel na nek višji nivo, ni to znanje nekega Excela ali pa Outlooka, kje približno lahko kaj najdejo, jasno jim je, zakaj določeni podatki niso na voljo, in tako dalje.«

Nekateri drugi intervjuvanci so omenili tudi druga trenutno aktualna orodja, to sta Cirtuo in SAP ARIBA. Cirtuo je programska oprema, ki omogoča poglobljena znanja o nabavnih kategorijah. Ta rešitev nas vodi od preprostih vprašanj do naprednejših vprašanj skozi proces, ki omogoča ocene nabavne kategorije do ocene dobavitelja in trga ter jo prikaže v grafični obliki. Podjetje SIJ vidi Cirtuo v smislu poglobljenega poznavanja kategorij.

»Cirtuo ima več poglavij, ki te pripelje, če jih dobro izpolniš, pripeljejo ali pa ti sugerira oziroma pripelje v smer, kako boš postavil strategijo za določeno kategorijo. Tako da Cirtuo recimo ima neko osnovno informacijo, ki jo pobere iz sistema oziroma jo napolniš, pa imaš tisto statistiko. Potem imaš pa razdelke product and market, potem imaš razdelke, potem imaš naprej deležnike, potem imaš five forces, imaš Kraljiča, imaš neko vetrnico, imaš pozicioniranje tveganj, katera tveganja. Na koncu moraš veliko vedeti o kategoriji, če ti vse to lepo opišeš, postaviš sam sebi določeno vprašanje, nadgradiš znanje o svoji kategoriji in ti pripelje, kaj so objectives, kaj so strategije za neko kategorijo, za eno leto, dve leti, odvisno, kako hitro moreš nekaj menjati. Potem imaš znotraj tega še cilje, si narediš akcijski načrt, do kdaj boš nekaj speljal.«

Ta programska rešitev je integrirana z AI, ki pomaga pri izpolnjevanju in vstavljanju nepopolnih podatkov v analize.

Analiza te teme je pokazala, da različna podjetja na različne načine uporabljajo rešitve za pridobivanje in obdelavo informacij v smislu SRM. Trend gre v smeri, da se bo z razvojem AI in digitalizacije poznavanje trga, dobaviteljev, njihovih nabavnih verig in nabavnih kategorij povečalo.

7.5.3 Digitalizacija nabave in nabavnih verig

Iz odgovorov intervjuvancev je možno razbrati, da bo prihodnost nabave v večjih podjetjih v veliki meri digitalizirana. Nekatera podjetja že uporabljajo digitalne rešitve, ki so v veliki meri prilagojene zahtevam podjetja in industriji, v kateri podjetje deluje. Opaziti je mogoče, da so podjetja na različnih ravneh digitalne preobrazbe, nekateri, kot so BSH, Danfoss …, so že globoko zakorakali v digitalizacijo svojih procesov in poslovanja z dobavitelji ter se spogledujejo z industrijo 4.0 in delajo prve korake v industrijo 5.0. Druga podjetja imajo določene zadeve manj razvite oziroma razvite v smeri učinkovitega poslovanja s svojimi partnerji in nekaterih digitalnih rešitev ne uporabljajo v celoti, saj jim jih lahko diktirajo partnerji, v takem primeru je razvoj lastnih rešitev manj smiseln.

»Mi bi radi kot nabava, smo recimo si želeli že določene B2B-rešitve, ampak trenutno je tako, imamo dobavitelje, recimo, ki imajo neke svoje rešitve in zdaj ni ravno sinhronizacije z našim ERP-om, ne vem, Mladinsko knjigo, naročamo tako, da poklikamo v njihovem portalu, imamo mi dostop nekako, pa poklikamo naročanje, je nek B2B-portal, ampak ni pa zdaj to sinhroniziran z našim. Te dodelave so še potrebne. Zdaj tudi IT zaradi same varnosti ne more dajati kar nekih odprtih, kako naj rečem, tako kot so mi razložili, določene stvari so varnostno tveganje iz vidika IT-ja, tako da imamo neke rešitve custom made.«

Razvoj digitalnih rešitev je lahko odvisen od digitalne razvitosti trga, industrije in v končni fazi tudi partnerjev. Tilen iz podjetja Danfoss pravi, da imajo že pri svojem poslovanju lahko izzive, saj imajo po svetu več tovarn, ki delujejo na različnih različicah sistema.

»Po mojem mnenju, ker so malo prehitro implementirali, ker v bistvu celoten Danfoss teh 95 tovarn, kot jih imamo sedaj, ni bilo na istem SAP-u, ni bilo na S4. Ne vsi, en je bil na enem, en je bil na drugem, mislim, da je bilo v enem trenutku 26 različic SAP-a, ki jih je Danfoss uporabljal. In to sploh ni bilo compatible, nisi imel one database, iz katere bi črpal, in potem vse to zmanjša vrednost. Zato ker nekomu deluje mogoče v Ljubljani, v Nemčiji ima drug sistem, več to ne deluje na isti način in je nekako padlo v vodo.«

Tudi po regijah je lahko delež partnerjev, ki delujejo digitalno, zelo različen.

»Recimo, v Ljubljani bi najbrž bil proces, mislim, bi bil najbrž procent tam 90 % vseh direktnih dobaviteljev. Na Poljskem, Danskem, recimo Poljskem, ni še nikogar, zdaj bomo

začeli implementirati, na Danskem je mogoče nekaj, ne vem, 30–40 %, tako da je zelo težko ti dam odgovor. Jaz bi rekel, da je lahko odgovor tu, da je odvisno od maturity, se pravi te zrelosti posamezne organizacije, se pravi posamezne tovarne. Ker imamo ta, kot sem ti prej omenil, se pravi, da bojo vsi na istem SAP, je še zmer ongoing projekt in mislim, da jih manjka še nekje 10–15 tovarn in da bomo potem vsi na istem.«

Gašper izpostavlja podoben primer, vendar v drugi luči, v podjetju BSH imajo za poslovanje z dobavitelji več različnih sistemov, ki med seboj niso neposredno povezani.

»Portale mi že kar dosti časa uporabljamo, na kaj je tu potrebno biti pozoren, predvsem na optimizacijo, ker pač, če je več portalov, lahko pri dobaviteljih potem pride do zmede, sicer je malo težko EDI povezati z drugimi stvarmi, ampak tudi to je en del korporacijske rešitve, ki je v vpeljavi, se pravi tudi tukaj se dela neka optimizacija, da bi dobavitelj lahko prišel do vseh informacij ali vseh podatkov na eni platformi oziroma na en način.«

Njihov cilj je, da poenotijo različne sisteme v eno rešitev, ki bo na koncu predstavljena partnerju.

»Namen je združiti, trenutno delujeta neodvisno, vsak zase, plan pa je, da se združi, da ko se dobavitelj logira, da ima vse na enem mestu.«

Skoraj vsa podjetja, za katera delajo intervjuvanci, imajo do neke mere razvit ERP-sistem, po večini je to SAP. Na ta sistem lahko vežejo druge digitalne rešitve. Ena izmed takih je EDI, ki se uporablja za izmenjavo podatkov med partnerji (kupci in dobavitelji).

»Pa druga stvar, ki jo mogoče ima, je EDI, ker pa itak ta Electronic Data Interchange, ker ima SAP ali pa SAP z Navision, mogoče se lahko še kaj poveže. Če ima pa dobavitelj svoj, ERP, pa si že mrzel in ne moreš uvesti EDI-ja.«

Po Tilnovih besedah je digitalna rešitev odvisna od partnerja, in sicer, kakšne oziroma do kakšne mere ima razvit svoj sistem. V veliko primerih tudi EDI ni možen, ker ga partnerjev sistem preprosto ne more podpreti, takrat se uporabijo spletni portali.

»Potem imaš pa še orodje, kot je SNC, Supplier Network Collaboration se temu reče, ampak to je pa portal, kjer se on logira noter, vidi odprta naročila, lahko ta naročila preko tega portala potrjuje, vidi forecast, pa lahko daje napoved za dobave, ASN.«

Tako Tilen iz Danfossa kot tudi intervjuvanka iz SIJ navajata, da uporabljajo tudi dodatne rešitve za povpraševanja in ponudbe:

»Imamo pa ISupplier, tako imenovan, za določene kategorije, za ponudbe recimo, za ponudbe, da dobavitelji nam vnesejo v naš ISupplier ponudbo, da potem lahko naredimo primerjavo in, če ali pa imamo te cenike, to uporabljamo v bistvu bolj za te potrošne materiale, kjer je veliko pozicij majhnih vrednosti.«

»Ja, mi imamo zdaj Ariba Sourcing, to je del SAP-a. No in mi smo to Aribo implementirali in ta Ariba naj bi bila rešitev za to, da bi tudi prek Aribe delal vse RFQ-e, se pravi povpraševanja, projekte, da bi bil bidding preko tega, da bi bil e-auctioning, da bi bila vsaj dokumentacija enkrat notri.«

Na trgu torej obstaja vrsta rešitev za izmenjavo podatkov z dobavitelji, nekatere znotraj obstoječih ERP, kot je SAP ARIBA, in tudi rešitve, ki delujejo izven ERP, kot sta ISupplier in SNC. Večina intervjuvancev je poudarila, da omenjene rešitve pokrivajo bolj transakcijski del poslovanja, nekateri so za dodatne informacije morali poiskati naprednejše rešitve, kot je že omenjeni Cirtuo. Vendar vse kaže, da bosta v prihodnosti pridobivanje informacij in obdelava podatkov ključnega pomena, kar je dobro povzel intervjuvanec iz podjetja X:

»Eno je nabrat na kup informacije, ti jih moraš pripeljati, ti moreš identificirati potencialne vire teh informacij. In potem imaš tega tam ogromno, da ne moreš gledati, pa naslednji korak je bolj zahteven. Kako narediti tisto, iz tistega žaklja ogromnega, majhno vrečko informacij, ampak da je 95 % od teh zate relevantnih. To je skoraj večji izziv, se mi zdi. Big data.«

»To sem pa jaz bil na enem zelo zanimivem predavanju to temo poslušal in po mojem bo odigrala umetna inteligenca kar pomemben vidik. Ker moraš malo tudi tako abstraktno pa naprej razmišljati, da veš, kaj bo možno, kaj se da. Ampak jaz mislim, da je imeti pravo informacijo, pravočasno, to je v bistvu bolj pomembno, kot je bilo kadar koli. In če gledamo, kako se svet odvija, odvija se, bi rekel, razvojni cikli so vedno krajši, pritiski na konkurenčnost so vedno večji, ne bojo manjši, so vedno večji, pa potem malo zaniha, ker pridejo neka tveganja nad to, ampak ko se to pohladi, kar zadeva gre naprej, bojo zopet naprej, ker pač tako smo naštelani in imeti pravo informacijo pravi čas in samo tisto, ki jo rabiš, ker to je v resnici to, je ključ vsega, ravno tako kot pri pogajanjih. In tukaj vidim tudi ta orodja kot izredno pomembna.«

Intervjuvanec iz podjetja Helios TBLUS vidi digitalizacijo nabave takole:

»Podobno kot v drugih osnovnih procesih v podjetju, kot npr. prodaja in proizvodnja, bodo digitalizacija, industrija 5.0, robotizacija, avtomatizacija, AI in IoT ločevali uspešna podjetja od tistih, ki ne bodo uspela slediti razvoju.«

Analiza vprašanja je pokazala, da vsa podjetja, za katera delajo intervjuvanci, vlagajo bolj ali manj v digitalizacijo internih procesov na področju nabave, ter tudi digitalnega poslovanja z dobavitelji. Kot pa se kaže, je to nek osnovni nivo, ki pa ga je mogoče še nadgraditi s kompleksnejšimi rešitvami, ki pomagajo nabavi povečati dodano vrednost ter zmanjšati delo oziroma se posvetiti bolj strateškemu delu. Iz intervjujev je mogoče tudi razbrati, da je velik fokus na poenotenju rešitev, na pridobivanju in predstavljanju relevantnih podatkov in v to smer se bo verjetno trend digitalizacije nabave razvijal v prihodnosti.

7.5.4 Spletni portali za dobavitelje in izmenjava podatkov med partnerji

Vsi intervjuvanci in njihova podjetja so se že srečali s spletnimi portali, v takšni ali drugačni obliki. Bodisi uporabljajo sami spletne portale do svojih dobaviteljev, do svojih kupcev ali jih oni v obratni smeri do njih. Intervjuvanec iz podjetja LTH Castings pravi takole:

»Kupec ima vsak svojo rešitev, nam porine in mi se moramo prilagajati. Nekaj podobnega je treba delati tudi na nabavni strani in s tem, da ravno zaradi te univerzalnost in smiselnosti stroškovne učinkovitosti se to rešuje preko spletnih portalov, kjer naj bi to bilo dostopno širšemu krogu dobaviteljev.«

Iz tega sledi, da v večini primerov kupci od svojih dobaviteljev zahtevajo uporabo digitalne povezave, bodisi spletni portal ali povezavo na osnovi EDI, saj to poenoti in poveča učinkovitost komunikacije. EDI se večinoma uporablja za izmenjavo podatkov med večjimi podjetji, saj je za vzpostavitev EDI potreben pravi ERP-sistem. Stroški vzpostavitve prav tako niso nizki, poleg tega je potrebno veliko usklajevanja med podjetjema, da pride do učinkovite izmenjave podatkov. Velikokrat imajo dobavitelji za svoje kupce že razvite svoje rešitve, takrat je uporaba lastnega portala dobaviteljev manj smiselna. Aleš Dolenc iz podjetja M Sora pravi, da na tem področju nenehno poteka razvoj in da je za to treba biti prilagodljiv:

»Tudi na tem področju se razvijamo, ampak tukaj smo mi bistveno bolj odvisni od dobaviteljev, nekateri imajo programska orodja razvita, nekateri boljša, nekateri slabša, smo na tem področju bolj od njih odvisni, kar imajo.«

V nadaljevanju pove, da imajo kupci in nekateri dobavitelji toliko večjo moč, ki se največkrat kaže v velikosti podjetja, prometu in dobičku. V takem primeru svoje resurse raje namenijo drugim stvarem. Velikokrat je vpeljava digitalne rešitve za izmenjavo podatkov odvisna tudi od industrije, v kateri podjetje deluje, o tem govori tudi intervjuvanka iz podjetja SIJ:

»Odvisno, kakšen je položaj nekoga. Različno so razviti, vsi imajo neke ERP-je, bolj so globalni, bolj imajo neka stroga, ta transakcijska pravila, kako mora biti to izpolnjeno, preden je lahko odpoklic ali kakor koli. Ta pravila imajo vsi razvita, bolj ali manj. Te B2B-portale do dobaviteljev, pa ne tako zelo, te globalno veliki, več imajo teh rešitev tisti, ki imajo veliko število itemov in več imajo teh rešitev trgovci. To je recimo nek dobavitelj, ki nam prodaja legure, ne spodbujajo ali pa tudi ne, zares. Imajo interne ERP-je, imajo neka interna pravila, imajo elektronsko izmenjavo podatkov, nimajo pa nekih B2B-portalov v smislu tega, da bi rekla, jaz pa zdaj nočem več tebi naročilnic pošiljati po mailu ali pa ne vem kaj, ali pa hočem, da se ti priklopiš sem, pa ne.«

Zanimivo je, da različna podjetja različno uporabljajo portale za dobavitelje, nekateri za pošiljanje povpraševanj in pridobivanje ponudb, nekateri za pošiljanje naročil in spremljanje dobav, nekateri na osnovi portalov vodijo tudi statistiko dobav in ocene dobaviteljev. V

vsakem primeru lahko rečemo, da portali so in bodo, vsaj v bližnji prihodnosti, igrali pomembno vlogo pri digitalizaciji in transparentnosti nabavne verige.

»Mogoče bi rekel samo to, da portali lahko oziroma že igrajo neko ključno vlogo v ustrezni povezanosti dobavne verige, portale največkrat uporabljamo zaradi tega, ko obveščamo vse naše dobavitelje, kaj morajo dobaviti, kdaj, saj sva EDI že prej omenila in še kaj drugega. Ni pa mogoče nujno zadnja faza, jaz bi rekel, da je dobavitelje vedno želja v dobavno verigo integrirati kar se da, zadnja stopnja je, da spraviš vse na isti imenovalec, ali je to ERP-sistem ali je to neka povezava, oblak, v tistem primeru portala niti ne rabiš več.«

Kot pa pravi Gašper iz podjetja BSH, trenutna oblika portalov ni nujno zadnja, saj je razvoj takih rešitev konstanten in garantiran, saj vse take rešitve služijo istemu namenu – zmanjšanju dela in povečanju dodane vrednosti zaposlenega.

7.5.5 Prednosti in slabosti spletnih portalov za dobavitelje

Pri vprašanju o prednostih in slabostih spletnega portala za dobavitelje sem se predvsem osredotočil na tiste intervjuvance in njihova podjetja, ki spletne portale že uporabljajo, med njih spadajo LTH Castings, BSH Nazarje, Danfoss Trata in SIJ. Analiza tega raziskovalnega vprašanja je usmerjena predvsem na ta podjetja, saj portale že uporabljajo in imajo z njimi izkušnje, kar pomeni, da vedo največ o njihovih razlogih za vpeljavo, prednostih, slabostih in njihovih najkoristnejših funkcionalnostih. Ta podjetja uporabljajo portal za dobavitelje najpogosteje za pošiljanje in izdajanje naročil, potrditve naročil, oblikovanje dobavnic in ASN, tiskanje etiket, povpraševanja in ponudbe, račune ter reklamacije.

Najprej so me zanimale prednosti spletnih portalov za dobavitelje, pri tem sem želel najprej izvedeti, zakaj so se omenjena podjetja odločila za vpeljavo take rešitve, potencialne stroške vpeljave, kaj jim portal dobaviteljev prinaša, kakšne koristi in katere funkcije uporabljajo oziroma katere se jim zdijo najuporabnejše. Intervjuvanec iz podjetja LTH Castings je podal naslednji odgovor:

»Meni je ključno predvsem to, da nimamo nekega človeškega faktorja vmes, zanesljivost delovanja in sprostitev nabavnih resursov. Mi imamo kup operativnega dela, katerega smo poskušali prenesti na avtomatiko tam, kjer je to smiselno in kjer se to da. In to deljenje naročil in napovedi to je res v redu, to je včasih bilo tako, da je roba prišla v skladišče in smo morali sami polimati, sedaj poskušamo to dati na dobavitelja.«

Tudi tisti intervjuvanci, ki portala ne uporabljajo, vidijo v tem nek potencial, podobno kot ga je navedel intervjuvanec zgoraj, vsi štirje intervjuvanci se strinjajo, da se z uporabo portala sprostijo dodatni resursi, ki jih je mogoče uporabiti drugje, in menim, da je to tudi glavni razlog za uvedbo. Aleš iz podjetja M Sora vidi glavne razloge za uvedbo:

»Pohitritev postopkov, zmanjšanje napak, to je zelo pomembno pri nabavi, poenostaviti, pohitriti postopke, da je čim manj papirja in da je čim manj napak.«

Iz vseh omenjenih intervjujev lahko razberem, da se portali uporabljajo bolj za operativno, sprotno, transakcijsko poslovanje, pri čemer avtomatizacija in optimizacija internih procesov prineseta največje prihranke, tako v času kot tudi pri materialnem poslovanju. Vse operacije potekajo digitalno in s tem ni več potrebno tiskanje dokumentov, ker se bolj ali manj samodejno prenesejo v ERP-sistem oziroma obratno iz njega. Intervjuvanci poudarjajo, da dokler so podatki točni, za kar je potrebna interna higiena podatkov, kot se je izrazila intervjuvanka iz podjetja SIJ, lahko te podatke pošljemo na spletni portal, kjer jih dobavitelji lahko obdelajo, prenesejo v svoj sistem in spremljajo. To je nekakšen pogoj in osnova, da portal zares zaživi.

Pokril sem že vprašanje, zakaj in kaj bi bile glavne prednosti portalov za dobavitelje, vendar kot sem omenil, me je zanimalo tudi, katere so glavne oziroma najuporabnejše funkcionalnosti. Intervjuvanec iz podjetja LTH Castings je podal mnenje o tem, kaj so zanj glavne funkcionalnosti:

»Spremljanje naročil, kar vključuje potrjevanje naročil, deljenje naročil, sploh pošiljanje naročil in potrjevanje datumov in količin, prikaz ocenjevanja dobaviteljev in pa ASN. Tukaj je mišljen sam ASN – dobavnica, druga nadgradnja pa je polepljenje robe z nalepkami, ampak to je v povezavi z ASN-jem. Dopolnjevanje zalog z nekaterimi dobavitelji, pokažemo zalogo dobavitelju, kjer smo naprej zmenjeni za nivoje zalog in on dopolnjuje in izmenjava reklamacije in 8D-poročila.«

To so večinoma funkcionalnosti, ki se uporabljajo na operativni strani, medtem ko mi je med intervjuji uspelo razbrati, da druga podjetja, kot so SIJ, BSH in Danfoss, uporabljajo portale dobaviteljev tudi za prejemanje računov, tehnične informacije, pošiljanje povpraševanj in prejemanje ponudb.

V podjetju Danfoss vidijo vpeljavo portala kot pozitivno, če ne drugače, jim je s tem uspelo zmanjšati število e-pošt.

»In overall se mi pa zdi dobro, da večina dobaviteljev pri nas je sprejela to za dobro, ker smo bili mogoče med prvimi. In je to videla kot, ok, zdaj bom pa v živo videl forecast. Ne bom ravno vas prosil ali pa čakal enkrat tedensko ali pa enkrat mesečno, da se mi avtomatsko pošlje, ampak ga bom lahko gledal dnevno. Lahko bom videl stanje odprtih naročil. Nekateri, mogoče, ne vem, si to povežejo še s svojim ERP-jem, da imajo kak ekstrakt, pa potem direkt gre noter v njihov ERP. Dosti jih to vidi kot dobro in tudi so si malo zmanjšali količino mejlov z našimi operativnimi nabavniki oziroma z operativnim timom, ker se pač potrditve delajo, spremembe delajo prek SNC-ja.«

Seveda imajo spletni portali za dobavitelje tudi svoje slabosti, ki jih lahko delimo na slabosti v podjetju, ki spletni portal vpeljuje, in na slabosti pri uporabnikih spletnega portala. Glavna

slabost za tistega, ki vpeljuje spletni portal, je seveda strošek, spletni portali so lahko zelo dragi, že iz intervjujev mi ni uspelo izvedeti tega podatka, ampak po pregledu spleta lahko ugotovimo, da stroški znašajo od nekaj 10.000 do več 100.000 evrov. Intervjuvanci glavne slabosti vidijo v tehnični integraciji in znanju, ki je potrebno za to. Gašper iz podjetja BSH Nazarje prav v tem vidi glavno težavo pri vzpostavitvi izmenjave podatkov s partnerjem.

»Že s tehničinega vidika, mi imamo SAP, kdo drug nima SAP-a, je že tukaj v tehnični komunikaciji lahko ovira. Ali dobavitelja dejansko priklopiš gor ali ne, to je vprašanje, ja, zato pa pravim, verjetno je to nek ultimativni cilj, da uvedeš popoln pregled na dobavno verigo, kot vem, je to v normalnem svetu to polna utopija, zato pač uporabljamo portale in portali so dobra odskočna deska za to, je nekaj, kar se trenutno uporablja, da se na najboljši možen način premesti te razdalje. Se pravi, ne ni enostavno integrirati dobavitelja v tak sistem, in ja, vedno so problemi. Se pravi, večinoma so to tehnični, moram reči, da imamo zelo dobre dobavitelje, vsaj večino, večinoma je res tehničen problem, ker je to nek x-sistem, ki bazira na nekem x SQL-serverju in mogoče tudi podatki ne gredo 1 za 1, potem tudi ta komunikacija, izmenjava, v redu, EDI je eno, ni pa to v realnem času, EDI nikoli ni v realnem času, če hočeš biti v realnem času, moraš biti na isto linijo priklopljen, tudi potem priklop proizvodnje in pa skladiščnega sistem pri nekem x-partnerju ni tako enostaven, tukaj je potem treba krepiti odnose, sodelovanje, medsebojno zaupanje, da res imaš dobrega poslovnega partnerja, da veš, ko ga pokličeš, ker še vedno ga moraš poklicati, da se ti bo javil dobre volje, da ve, da sta skupaj pripravljena nekaj narediti, mogoče iz mojih odgovorov razbereš, da sem imel res pozitivne izkušnje, ko sem bil na operativi.«

Gašper poudarja tudi, da z dobrim odnosom lahko s partnerjem dosežemo veliko, naj bo to tehnična težava integracije ali mogoče težava, ki je bolj povezana s človeško naravo, ko je treba partnerja prepričati v to, da je portal za dobavitelje nekaj potencialno koristnega za obe stranki. Tilen iz podjetja Danfoss meni, da je s korektnim odnosom mogoče premostiti veliko težav, a da je včasih treba uporabiti tudi pogajalsko moč, ki jo nudijo večja podjetja.

»Včasih imam feeling, da pač morajo to uporabiti, ker smo mi tako rekli. In to je pač moč te večje organizacije, tako mi zdaj delamo, drugače ne moremo. In pač oni to delajo. Definitivno je bil nek odpor manjših na začetku v smislu, kaj pa zdaj moram še to delati, že tako nimam časa, že tako nas je samo deset, kaj me zdaj še s tem moriš. In se mi zdi, če pogledam tako večjo sliko, da bi znala postati težava, če bomo vse firme uporabljale malo svoje rešitve. Ti si potem predstavljaš enega dobavitelja, kot je livar, zdaj sem dal pač en primer, ker je tak in storitve, ki jih livar ponuja, uporablja veliko različnih industrij. Se pravi, nabor njegovih kupcev je zelo različen. In zdaj on bo lahko imel deset kupcev, top kupcev, ki bo vsak imel svoje orodje. In zdaj bo nekdo tam v sales, v operativnem, ali pa v supply chainu, če tako rečemo, moral deset različnih uporabljati, zato da bo tam delal najave, potrditve naročil.«

Izpostavlja isto problematiko, ki lahko nastane, če ima dobavitelj več večjih kupcev, ki uporabljajo spletne portale in ima vsak izmed teh kupcev svoj portal, saj večina dobaviteljev še nima tako dovršenega sistema, da bi omogočal neposredno integracijo z različnimi portali.

»Težko odgovorim na to, jaz bi rekel, da prej je to dodatno delo kot kaj drugega. Pa ne zato, ker bi bil portal tako slabo narejen ali pa ker jih je toliko, ampak predvsem zaradi tega, ker je to izven njihovega standardnega okolja, se pravi, če ti odgovarjaš na nek e-mail, imaš še vedno drug občutek, odgovoriš v svojem Outlooku, ne zavedaš pa, da to dvakrat ali pa trikrat vzame delo, s portalom je zadeva olajšana, ni pa vedno vsem všeč, poleg tega, dobavitelj ne dela samo z nami, nihče ne dela smo z eno stranko, v bistvu je to škodljivo za podjetje, ker če izgubi posel, je utonil in bi rekel da vsaj do sedaj, po mojih izkušnjah, dobavitelji delajo na različnih portalih. Ko imaš pet, šest močnih odjemalcev, pomeni, da boš tipkal ali pa prenašal podatke, če jih prenašaš, je že bolje, na pet, šest različnih portalov v šestih različnih oblikah in po moje iz istega razloga, ta popolna integracija dobavitelja na tak način ni možna. Ker če si ti first tier ali pa second tier, saj ni važno, res petim, šestim, desetim močnim kupcem, se moreš desetim prilagajati, in to je lahko zelo kompleksno, je pa res, da se z dobrimi digitalnimi rešitvami in dobro komunikacijo tudi to da rešiti …«

Kot omenjeno lahko nastane težava pri vpeljavi novih dobaviteljev na spletni portal, predvsem s stališča človeške narave, ki ni najbolj naklonjena spremembam. Ob vprašanju, ali partnerji izražajo upor, je intervjuvanec iz podjetja LTH Castings podal naslednji odgovor:

»Se, ampak so take zahteve in ga poskušaš z neko retoriko navdušit nad rešitvijo, ampak koncu koncev, če mene vprašate, nekdo mora to delo narediti, včasih si dobil potrditev naročila na papirju in ga je moral nekdo preveriti in pogleda in vnesti v svoj sistem. Danes ti v bistvu to on naredi, v tvoj sistem on zapiše neko potrditev, ali pa pri prevzemu v skladišču je včasih prišla dobavnica, gor je kakšna stvar manjkala in nekdo je moral v sistem vtipkati številko naročila na prevzemu in pokazalo se mu je neko blago in je moral poklikati, kaj je dobil, in to zapisati notri. Z ASN-jem nam to v sistem naredi dobavitelj in mi samo potrdimo, kaj je on zapisal v naš sistem. To je neka dodatna aktivnost na strani dobavitelja, ljudje pa smo na sploh narejeni, da spremembe slabo prenašamo, navajeni smo na neke stvari in nove stvari običajno niso sprejete za navdušenjem, mogoče če bi moral bolj plastično ponazoriti, nekje 5–10 % uspemo prepričati, da je to zanje nekako OK in se celo strinjajo, preostalih 90 % pa to vidi kot muka, in če smo dovolj močni, rečejo OK, če pa nismo pa, če so to neke multinacionalke, rečejo sorry, mi se tega ne gremo. Potem pa imaš kot nabavnik izbiro, ali poiščeš alternativnega dobavitelja, ki se bo to šel, ali pa pač greš s tem naprej.«

Vsi sodelujoči menijo, da obstajajo prednosti za podjetje, ki vpeljuje spletni portal za dobavitelje, in da bodo spletni portali odigrali ključno vlogo pri izmenjavi podatkov med partnerji oziroma jo že. Nekateri te rešitve že uporabljajo v takšni ali drugačni obliki, nekateri bi se na tem področju želeli še izboljšati, kajti razvoj takih rešitev se nadaljuje v smeri čim večje integracije in transparentnosti. Največ pomislekov je prav na strani

integracije, saj je prav zaradi obsežnosti in raznolikosti sistemov taka popolna integracija zelo težka. Poleg tehničnih težav so tu še težave, povezane s človekom, saj ljudje težko sprejemajo spremembe in jih je treba v drugačen način dela prepričati.

7.6 Analiza raziskovalnih vprašanj

Pred začetkom empirične raziskave sem si postavil šest raziskovalnih vprašanj, na katera sem skozi intervjuje želel pridobiti odgovore. Četudi sem imel strukturo intervjujev postavljeno vnaprej, so intervjuji potekali sproščeno in odprto, kar pomeni, da sem se včasih moral prilagoditi sogovorniku in se odgovori lahko nanašajo na različna raziskovalna vprašanja. Rezultati so predstavljeni v pisni obliki in povzemajo glavne ugotovitve vseh osmih sodelujočih v kvalitativni analizi.

7.6.1 Kateri so ključni dejavniki pri vpeljavi digitalne tehnologije za poslovanje z dobavitelji in vpeljavi digitalne nabavne verige?

V okviru prvega raziskovalnega vprašanja sem iskal odgovor na vprašanje, katere so glavne lastnosti pri izbiri poslovnih partnerjev in kako to vpliva na vpeljavo digitalne tehnologije v nabavne verige. Pri tem sem se usmeril tudi na starost, spol, pozicijo osebe v podjetju in podjetje kot takšno, ker me je zanimalo, ali ti dejavniki pomembno vplivajo na večjo digitalno razvitost nabave v podjetju.

Glede na velikost vzorca (osem intervjuvancev) sem do reprezentativnih rezultatov težko prišel v smeri spola in starosti, podal sem le smernice. Več konteksta sem dodal v smeri pozicije osebe v podjetju in pozicije podjetja kot takšnega. Izmed osmih intervjuvancev je bilo šest intervjuvancev moškega spola in dve intervjuvanki ženskega, tako da kakršnih koli izsledkov s tega vidika ni.

Intervjuvanci so se enakomerno porazdelili po celotni starostni lestvici, eden v skupini 21–30 let, trije, kar je največ, v skupini 31–40 let, dva v skupini 41–50 let, eden v skupini 51–60 let in eden v skupini 61–70 let. Starostna porazdelitev, kot je razvidno, je dokaj enakomerna, z zgoščenostjo v starostnih skupinah 31–40 in 41–50 let. Zgornja ugotovitev je po mojem mnenju smiselna, saj večina ljudi doseže vodstveni položaj v teh dveh starostnih skupinah, a za točen rezultat bi bil potreben večji vzorec. Moja predpostavka je bila, da so mlajše generacije bolj tehnološko usmerjene, saj so se mlajši ljudje srečali z moderno tehnologijo že v zgodnejših letih. Izsledki kažejo, da to ni nujno res, vendar trdim lahko, da si mlajše generacije želijo v večji meri slediti aktualnim trendom digitalne tehnologije, kot sta industriji 4.0 in 5.0.

Iz raziskave je možno ugotoviti tudi povezavo med pozicijo osebe v podjetju, delovanjem podjetja v okolju in vpeljavo digitalne tehnologije. Moja predpostavka je bila, da osebe, ki so pozicionirane na višjih pozicijah, tudi poznajo digitalno tehnologijo bolje oziroma imajo

širši pogled na možnosti vpeljave, rešitve na trgu in prav tako spremljajo trende. Z gotovostjo ne morem trditi, da raziskava to nazorno prikaže, saj so rezultati nekonsistentni. Izkazalo se je, da osebe, ki se dnevno ukvarjajo z bolj administrativnim delom in so v hierarhiji niže pozicionirane, ne razmišljajo toliko o digitalnih rešitvah in aktualnih trendih. Razlog za to je verjetno v tem, da se njihovo delo ne giblje toliko v smeri vpeljave novih rešitev, ampak uporabljajo obstoječe, ki so jim dane iz strani podjetja. Glede na to, da je večina intervjuvancev dosegla vodstvene položaje srednjega ali višjega managementa, je bilo mogoče pričakovati tudi večje poznavanje trendov in na splošno tovrstne digitalne tehnologije. Tudi pri tem rezultati ne kažejo na enoten odgovor, saj nekateri intervjuvanci, ki zasedajo vodstvene pozicije, poznajo trende in sodelujejo pri vpeljavi novih digitalnih tehnologij, spet drugi nekoliko manj. To lahko pripišemo dvema razlogoma:

- osebni naravnanosti in dovzetnosti osebe za digitalno tehnologijo,
- poziciji in naravnanosti podjetja, v katerem oseba deluje.

Vsaka oseba različno dojema digitalno tehnologijo ter jo v sklopu svojega znanja tudi pozna in uporablja, saj je ta dokaj širok pojem. Nekaterim je nova tehnologija v breme, saj predstavlja spremembe in nov način dela, ki v nekaterih primerih ni nujno boljši oziroma je drugačen. Nekateri, ki so s tehnologijo odraščali in so dovzetnejši za spremembe, sledijo trendom in so bolj naklonjeni novodobni tehnologiji. Četudi je oseba navdušena nad novo tehnologijo, je vpeljava odvisna tudi od potreb podjetja, kar je odvisno od pozicije in okolja podjetja. Nekatera podjetja so bolj tehnološko naravnana in so jim različne digitalne tehnologije znane, druga ne vidijo velike dodane vrednosti v širjenju svoje digitalne tehnologije, saj jim obstoječi način dela ustreza. Razlike se lahko pojavijo tudi med različno velikimi podjetji, večja imajo drugačne potrebe kot manjša, s tehnologijo tudi lahko poskušajo rešiti drugačne težave, nazadnje so pomembna tudi sredstva, ki jih ima podjetje na voljo za svoj razvoj.

Ključni dejavniki, ki vplivajo na uspešno vpeljavo digitalne rešitve v podjetje, v sklopu sodelovanja z dobavitelji in vpeljave digitalne nabavne verige, so: podpora vodstva, jasno določeni cilji, digitalna infrastruktura, varnost, usposabljanje zaposlenih, testiranje in sodelovanje z dobavitelji. Po navedbah sodelujočih so to najbolj ključni dejavniki, poleg cene in kakovosti, pomembne so tudi še druge lastnosti pri sodelovanju s partnerji, kot so: zanesljivost, prilagodljivost in agilnost, odzivnost in odnos. Inovativnost za samo vsakodnevno delovanje ni pomembna, pomembnejša je, če prinaša neke koristi, stroškovno učinkovitost in boljše rezultate.

7.6.2 Kako lahko digitalizacija nabavnih verig pomaga pri delu nabavnih ekip in kako podjetju, ki jo uporablja?

Pri drugem raziskovalnem vprašanju sem se osredotočil predvsem na vidik koristi, namenov in ciljev, ki jih prinaša digitalizacija nabavnih verig, in kaj lahko prinese podjetjem, ki bi jo

želela implantirati. Najočitneje je, v primeru, da podjetje predhodno nima dobro razvite obstoječe infrastrukture in da ob prehodu na novo tehnologijo zamenja tudi način dela, tak primer je menjava iz papirnega poslovanja v digitalno poslovanje. Moderna tehnologija omogoča, da se dokumenti pošiljajo in hranijo v digitalni obliki. Prednost tega je, da se znebimo stroškov papirja in manipulacije z njim ter dokumente namesto tega hranimo v digitalni obliki na strežniku ali v oblaku. Ko imamo enkrat vzpostavljeno hranjenje dokumentov v digitalni obliki, jih lahko v taki obliki naprej tudi pošiljamo. Pri tem niso mišljeni samo fizični dokumenti, ampak vsi podatki, ki jih hranimo v sistemu. S temi podatki potem lahko operira več oseb v podjetju, v nekaterih primerih tudi osebe izven podjetja. Če podjetje želi vzpostaviti moderno nabavno verigo, mora poskrbeti za transparentnost podatkov in jih biti pripravljeni deliti tudi z dobavitelji. Največkrat se za deljenje podatkov izven podjetja uporabljajo tehnologije, kot so EDI in različni portali dobaviteljev, ki so naprednejše rešitve, saj omogočajo hitrejšo in učinkovitejšo komunikacijo do dobaviteljev, kot jo e-pošta.

Večina sodelujočih je poudarila prav to prednost. Digitalizacija nabavne verige pomeni, da se določene stvari optimizirajo in avtomatizirajo, kar pomeni, da s tem prihranimo pri času zaposlenega, ki je pred tem moral določene naloge opravljati ročno. Z avtomatizacijo procesov nabave se poveča tudi zanesljivost podatkov in zmanjša možnost napak in vpliva človeškega dejavnika. Če želimo sisteme avtomatizirati, kar se le da, je pomembna higiena podatkov, če so podatki slabi, so posledično slabe tudi informacije, ki jih ponudi sistem. S sprostitvijo resursov na strani osebja, ki je prej opravljala strogo administrativne naloge, se lahko to osebje posveti bolj strateškemu delu, ki prinaša večjo dodano vrednost podjetju.

Ena izmed ključnih prednosti, ki so jo prav tako izpostavili sodelujoči v intervjuju, je tudi ta, da ko imamo enkrat vzpostavljeno digitalno nabavno verigo do te mere, da je povezana in integrirana v naš ERP, je mogoče prek vmesnikov videti vse podatke, ki jih beležimo v ERP in dovoljujemo vpogled vanje. Ti podatki se neprestano posodabljajo in jih je v vsakem trenutku mogoče pogledati, s katere koli lokacije in katere koli naprave, saj se praviloma shranjujejo v oblaku.

7.6.3 Kateri so glavni izzivi pri vpeljavi in poslovanju s takšno tehnologijo?

Na podlagi izkušenj, ki so jih imeli sodelujoči, je glavni izziv pri vpeljavi in poslovanju s tako tehnologijo znanje, ki je potrebno za operiranje s tako tehnologijo, še posebej pri implementaciji in testiranju nove rešitve. Dostikrat pri implementaciji sodeluje tako osebje iz informatike kot tudi osebje iz nabave, ti med procesom implementacije in testiranja pridobijo dovoljšne znanje, ki ga potem lahko predajo preostalim.

Tehnični izziv informatike je tudi informacijska infrastruktura, saj mora informacijski sistem podpirati rešitev. Izbira rešitve je predvsem odvisna od obstoječega ERP, kajti če na ERP ni mogoče priključiti dodatnih aplikacij ali modulov ali cena tega ne podpira, je včasih treba razmišljati o zamenjavi ERP. Vpeljava nove tehnologije zahteva naložbe v opremo, strojno

in programsko, ter usposabljanje zaposlenih. Za nekatere organizacije so te začetne naložbe lahko precejšne. Velikokrat se pri implantaciji take programske opreme pojavijo tudi napake, za čim manjše število napak sta potrebni temeljito testiranje in preizkušanje različnih scenarijev, ki se pojavljajo redno in tudi izredno. Pred kakršno koli izvedbo je treba urediti podatke, da ne prenašamo nepotrebnih podatkov in si s tem zmanjšamo možnost za napake.

Vpeljava nove tehnologije pogosto zahteva prilagoditev ali spremembo obstoječih delovnih procesov. To lahko povzroči odpor uporabnikov ali začasno zmanjšanje produktivnosti, medtem ko se zaposleni prilagajajo novim načinom dela. Kot omenjeno, morajo biti uporabniki vnaprej obveščeni o vseh spremembah in pridobiti dovoljšne znanje za delo z njimi. Velikokrat je za to potrebna tudi sprememba organizacijske kulture in načina razmišljanja, kajti če se to ne naredi, lahko pride do konfliktov med starimi in novimi pristopi.

Pri implementaciji je treba upoštevati tudi regulative in predpise, nekatere tehnologije so lahko v nasprotju z obstoječimi regulativami ali s pravnimi zahtevami. Organizacije se morajo držati predpisov, ki urejajo uporabo tehnologije v njihovem sektorju. Prav tako je treba upoštevati tudi vidik varnosti in zasebnosti. Sodobne tehnologije, kot so računalništvo v oblaku, internet stvari (angl. Internet of Things, v nadaljevanju IoT), AI, analitika podatkov in druge, omogočajo organizacijam, da zbirajo, shranjujejo in obdelujejo velike količine podatkov. Vendar s temi priložnostmi prihajajo tudi pomembni izzivi glede varnosti in zasebnosti.

Organizacije morajo jasno opredeliti, katere vrste podatkov zbirajo in kako jih bodo uporabile. Pomembno je, da se zbirajo samo potrebni podatki in da se prepreči čezmerno zbiranje občutljivih informacij. Podatki morajo biti shranjeni na varnih mestih, bodisi v lastnih podatkovnih centrih bodisi v zanesljivih storitvah v oblaku. Pri obdelavi podatkov je treba zagotoviti, da so vsi postopki varni in da se upoštevajo ustrezni varnostni standardi. Pomembno je imeti jasno določeno varnostno politiko, ki jo morajo upoštevati vsi zaposleni, to vključuje smernice za varno geslo, omejitev dostopa do občutljivih podatkov in druge varnostne ukrepe. Četudi so se upoštevali vsi varnostni ukrepi, še vedno lahko pride do napadov izven organizacije, kot so hekerski napadi, zlonamerna programska oprema in druge grožnje. To zahteva uporabo požarnih zidov, protivirusnih programov, šifriranja podatkov in drugih varnostnih mehanizmov.

Intervjuvanci so izpostavili tudi slabosti na strani dobaviteljev, glavne slabosti so delo na dobaviteljevi strani, prepričevanje dobaviteljev, da je delo s tako tehnologijo lahko tudi zanje koristno in da imajo lahko več različnih portalov, ki jih morajo spremljati. Težave nastanejo na dobaviteljevi strani, če portal dobaviteljev ni zasnovan tako, da je v največji meri optimiziran in avtomatiziran, v nasprotnem primeru predstavlja to dodatno delo, ki ga mora nekdo opraviti, kar dobavitelji načeloma težje sprejmejo.

7.6.4 Katere so najpogosteje uporabljene funkcionalnosti?

Najpogosteje se uporabljajo spletni portali za dobavitelje za tri glavne namene, olajšanje dela operativni nabavi, vodenje ponudb in povpraševanj ter analiziranje podatkov z uporabo SRM. Znotraj teh delitev je možno še več funkcionalnosti.

Za izmenjevanje podatkov med kupcem in dobaviteljem se na operativni strani nabave uporabljajo portali za dobavitelje, predvsem za pošiljanje naročil, prejemanje potrditev, oblikovanje dobavnic, tiskanje etiket, prejemanje najav dobav, spremljanje naročil, spremljanje in prejemanje reklamacij, ocenjevanje dobaviteljev, spremljanje in pregled zalog. Portali lahko omogočajo eno izmed naštetih funkcionalnosti ali več, odvisno je predvsem od ponudnika, razvoja in sredstev, ki so namenjena za razvoj portala. Kakšne funkcionalnosti uporabljamo oziroma kakšne lahko uporabljamo, je zelo odvisno tudi od ERP-sistema, ki ga uporabljamo. Nekateri večji sistemi, kot so SAP ERP, Infor LN, Microsoft Dynamics NAV itd., ponujajo vrsto možnosti za nadgradnje in širitve, drugi so pri tem lahko omejeni.

Po drugi strani se portali za dobavitelje lahko uporabljalo tudi za vodenje in pošiljanje povpraševanj, kar obsega analiziranje zbranih ponudb, klasifikacijo dobaviteljev, ocenjevanje in razvrščanje ter pošiljanje razne dokumentacije. Največkrat se tak portal uporablja prav za pošiljanje povpraševanj obstoječim in novim dobaviteljem, naprednejša oblika podpira tudi e-dražbe, ki omogočajo, da več dobaviteljev interaktira med sabo. Pri standardnem povpraševanju in po prejemu ponudb se lahko v ozadju izvede napredna analiza, ki pomaga pri odločitvi za najboljšo ponudbo. Pri tem se lahko vršijo še razna preverjanja dobaviteljevih certifikatov, presoj ipd., poudarek takega portala je predvsem na izmenjavi datotek in dokumentov, medtem ko naprednejši omogočajo tudi analize podatkov, iz katerih potem lahko podamo ocene in range.

Nekateri portali so narejeni za namen spremljanja SRM, saj nam omogočajo izbiro dobaviteljev, ocene uspešnosti, različne oblike sodelovanja z dobavitelji, upravljanje tveganj, zmanjševanje stroškov, razvoj dobaviteljev, spremljanje nabavnih pogodb in preverjanje skladnosti dobaviteljev z zakoni. Nasploh učinkovito upravljanje sodelovanja z dobavitelji lahko izboljša konkurenčno prednost organizacije z izboljšanjem učinkovitosti in zanesljivosti njene oskrbovalne verige, zmanjšanjem stroškov in s spodbujanjem inovacij skozi sodelovanje s ključnimi dobavitelji.

7.6.5 Kakšen je trend spletnih portalov?

Spletni portali za dobavitelje se uporabljajo že desetletja, vendar so se najbolj popularizirali na začetku 21. stoletja, kasneje so pridobivali pri širši uporabi in razvoju. Pomen spletnih portalov za dobavitelje se je s pandemijo covida-19 še povečal, saj sta v ospredje prišla optimiziranje procesov in pomen dobavnih verig. Če so se na začetku portali usmerili predvsem na deljenje informacij po spletu in osnovne transakcije, se je uporaba portalov

razširila do te mere, da si dandanes večjega podjetja skoraj ne predstavljamo brez spletne rešitve za delo z dobavitelji. Trenutno portali podpirajo izmenjevanje podatkov in informacij od in do dobaviteljev, kar je tudi njihov osnovni namen, razvili so se do te mere, da lahko določene stvari avtomatizirajo in s pomočjo AI predvidijo tveganja. Portali bodo vključevali tudi integracijo z naprednimi tehnologijami, kot so npr. IoT, povezljivost z vrsto drugih naprav in povečana varnost, saj je varnost področje, ki se nenehno razvija.

Portali so v bistvu neke vrste uporabniški vmesniki za dobavitelje, podaljšana roka podjetja, ki omogoča vpogled v ERP-sistem podjetja, saj ERP-sistem po večini sam tega ne podpira. Glede na to, da večina ERP-sistemov ne podpira oziroma imajo sistemi za delo z dobavitelji omejene funkcionalnosti, predvidevam, da bo šel razvoj prav v to smer, torej v implementacijo portala dobaviteljev skozi ERP. Do neke mere to že omogoča SAP Ariba, ki se usmerja predvsem na SRM. Z večjo centralizacijo funkcionalnosti, ki jih omogoča ERP, in s povezljivostjo ERP-sistemov med sabo se bo v prihodnosti povečala tudi transparentnost dobavnih verig, kar pomeni, da bo na voljo pogled po celotni vertikalni dobavni verigi. Če želimo, da je pregled podatkov točen, morajo biti tudi podatki prikazani točno. Eden izmed korakov je tudi, da se podatki nenehno osvežujejo in da so vedno na voljo, temu rečemo tudi »live data«.

V prihodnosti bodo portali v vedno večji meri omogočali tudi analiziranje podatkov, spremljanje ocen in KPI-jev, jih sami izračunavali na podlagi podatkov, ki so v njem oziroma jih znajo prebrati iz ERP-sistemov. Vedno več bo poudarka na analiziranju t. i. »big data«, ki bo v prihodnosti gonilo razvoja na več različnih področjih.

V zadnjih letih je razcvet doživela tudi AI, ki bo v prihodnosti doživela še večji razvoj in širšo uporabo. AI bo v poslovnem svetu pomagala predvsem pri zbiranju podatkov s spleta, iz oblaka ali baz podatkov. AI nam bo tudi v pomoč pri sprejemanju bolj informiranih odločitev, medtem ko bo pri uporabi spletnih portalov znala prepoznati in prevideti tveganja ter na to opozoriti, da se bo možno dovolj zgodaj prilagoditi, kar bo skupaj zmanjšalo poslovno škodo.

Čeprav se bo tehnologija razvijala naprej in bodo v prihodnosti obstajali celoviti portali z več različnimi funkcionalnostmi, je treba pri vsem tem skrbeti tudi za varnost. Digitalna varnost se že od začetka interneta razvija skupaj z grožnjami, ki jih prednjo postavlja zlonamerna programska oprema. Ohranjanje visoke ravni varnosti je ključnega pomena, saj lahko napadi na portal povzročijo izgubo zaupanja, krajo podatkov in finančne izgube. Vidiki, ki jih je treba upoštevati pri uvedbi spletnih portalov za dobavitelje (OpenAI, 2023, 10. julij), so:

- »Uporaba varnih povezav: poskrbeti je treba, da je portal za dobavitelje dostopen na osnovi varne povezave HTTPS. To zagotavlja, da so komunikacije med uporabniki in strežnikom šifrirane ter varnejše pred morebitnimi napadi. Potrebno je tudi ustrezno šifriranje podatkov, ki se pošiljajo po internetu.

- Avtentikacija in pooblastila: uvesti je treba močan sistem avtentikacije za dostop do portala, priporočeno je, da se uporablja večfaktorska avtentikacija (angl. Multifactor authentication – MFA) za večjo varnost. Poleg tega je treba zagotoviti, da imajo uporabniki le dostop do informacij in funkcij, ki so potrebne za njihovo delo (načelo najmanjših privilegijev).
- Redno posodabljanje programske opreme: vzdrževati je treba redne posodobitve vseh komponent spletnega portala, vključno z operacijskim sistemom, s strežnikom in z vsemi vtičniki ali dodatki, ki se uporabljajo. Posodobitve lahko vsebujejo popravke za varnostne ranljivosti.
- Varovanje pred napadi na omrežje: uporabiti je treba požarni zid in varnostne naprave za zaščito pred napadi na omrežje, kot so napadi porazdeljene zavrnitve storitev (angl. Distributed Denial-of-Service – DDoS) in vdori v omrežje.
- Redno preverjanje ranljivosti: potrebna so redna preverjanja varnostnih ranljivosti na portalu in odpravljanje ugotovljenih težav.
- Redno varnostno kopiranje podatkov: priporočeno je, da se redno izdelujejo varnostne kopije vseh podatkov na portalu in shranjujejo na varnem mestu, da se lahko ob morebitni izgubi podatkov obnovijo.
- Načrt za obvladovanje incidentov: razviti je treba načrt za obvladovanje varnostnih incidentov, ki bo pomagal učinkovito ukrepati v primeru vdora ali drugega varnostnega dogodka.

8 DISKUSIJA

Prispevek digitalnih portalov za dobavitelje je do danes v Sloveniji slabo raziskan, zato sem pri analizi literature izhajal tudi iz širšega spektra digitalizacije nabave in e-poslovanja. V tuji literaturi najdemo večje število raziskav na to temo, zato sem si pomagal predvsem z njimi, na podlagi teh raziskav sem si zastavil tudi šest raziskovalnih vprašanj. V raziskavi je sodelovalo osem večjih slovenskih podjetij, saj sem se želel usmeriti predvsem na slovenski prostor. V raziskavo je bilo povabljenih osem oseb s področja nabave in logistike, saj menim, da so te osebe najprimernejše za celostno mnenje iz nabave in digitalizacije nabave.

V raziskavi so sodelovale osebe iz različnih starostnih skupin, saj me je zanimalo predvsem, ali bi na podlagi starosti lahko dobil različne ugotovitve. Ugotavljam, da starost ni igrala večje vloge pri ugotovitvah raziskave, saj se vsi intervjuvanci strinjajo, da gre razvoj nabave in poslovanja v smeri digitalizacije, prav tako so se strinjali, da bodo podjetja, v katerih delajo, vlagala v to tehnologijo in si s tem optimizirala delo v nabavi. Na podlagi mnenj intervjuvancev sklepam, da si danes večja podjetja poslovanja brez digitalnih rešitev ne predstavljajo več, vendar se je izkazalo, da so različna podjetja različno digitalno razvita. Tudi kompleksnost dela na tem področju se zvišuje in tudi podjetja v Sloveniji vedno več pomembnosti pripisujejo nabavi. To se je posebej izkazalo v zadnjih letih, predvsem zaradi motenih oskrbovalnih verig so bili odnosi z dobavitelji zelo pomembni.

Čeprav tehnologija za delo v nabavi ni nova, se je razvoj obstoječih rešitev v zadnjem času povečal, četudi na tem področju ni nekih novih velikih inovativnih rešitev, vendar je pomembno, da se podjetja znajo prilagoditi spremembam na trgu. Ko govorimo o digitalnih rešitvah v nabavi, te neposredno ne vplivajo na mnenja kupcev, vendar pomagajo podjetju dajati vtis inovativnosti in agilnosti. Raziskava je pokazala, da izbiri poslovnih partnerjev v nabavi še vedno pripisujejo večjo vrednost lastnostim, kot so zanesljivost, odzivnost, zaupanje in prilagodljivost. Digitalno tehnologijo v nabavi, še posebej spletne portale za dobavitelje, ocenjujejo le kot pripomoček, ki olajša in optimizira delo, poenostavi deljenje podatkov in informacij ter zmanjšuje tveganje. Skupek tega vodi v učinkovitejšo komunikacijo z dobavitelji, večjo dodano vrednost nabave in transparentnejše oskrbovalne verige ter s tem večje zadovoljstvo na strani kupca. Tehnologija samostojno ne prinese boljših poslovnih rezultatov, če nima ob tem tudi praktične vrednosti. V tem pogledu morajo podjetja presoditi sama, kakšne koristi jim ta tehnologija prinaša in ali je vložek vanjo upravičen. Pomembno je, da ta tehnologija prinese koristi, ki se na koncu odražajo v boljšem poslovnem rezultatu. Predstavljeni podatki morajo biti realni in ažurni, kar bo prineslo pozitiven sprejem, tako pri uporabnikih kot tudi dobaviteljih. Če podjetje ne bo znalo predstaviti rešitev na ustrezen način, lahko pride do upora uporabnikov.

Zanimivo je, da od osmih podjetij, ki so sodelovala, eno podjetje praktično ne uporablja svojih spletnih portalov za dobavitelje, ampak uporablja portale, ki so jim ponujeni iz strani kupcev. Razlog je verjetno v tem, da podjetje sodeluje z večjimi multinacionalkami, ki prednjačijo na svojem področju, torej imajo svoje rešitve že tako dovršene, da potrebe po lastnih rešitvah ni. Razloga sta tudi bolj projektna usmerjenost podjetja in kompleksnost produktov, saj je skoraj vsak produkt unikaten in narejen po meri stranke. Iz tega lahko sklepam, da vrsta proizvodnje in kompleksnost produktov vplivata na digitalni razvoj podjetja ter tudi, s kom podjetje posluje, ob enem menim, da digitalne rešitve za podobna podjetja, vsaj v Sloveniji, še niso dovolj dovršene, da bi ponujale celostno vodenje nabave na ta način.

Med sodelujočimi se je izkazalo, da vsi v takšni ali drugačni obliki podpirajo digitalizacijo nabave, vendar je treba poudariti, da take rešitve ne bodo nadomestile pristnih človeških stikov in medsebojne komunikacije, ki je po mnenju sodelujočih še vedno med pomembnejšimi lastnostmi poslovanja.

8.1 Apliciranje ugotovitev na primeru podjetja Domel

Podjetje Domel se že leta strateško usmerja v digitalizacijo svojih procesov in ima to zapisano tudi v korporativni strategiji skupine Domel. Podjetje je v preteklih letih že uporabljalo spletni portal za dobavitelje v osnovni obliki, a se ta ni posodabljal, zato je bilo podjetje primorano zamenjati ponudnika te storitve.

Z magistrskim delom sem želel raziskati, kakšen potencial lahko prinese uporaba spletnega portala, različnih funkcionalnosti portala, kakšne koristi lahko prinese uporaba portalov na

nabavnem področju, kam gre trend in kakšne nadgradnje so možne, kateri so ključni dejavniki take tehnologije in na kaj mora podjetje biti pozorno pri uvajanju.

Kot kažejo rezultati intervjujev, se v večjih podjetjih portali za dobavitelje že uporabljajo v namen optimizacije nabave. Sodelujoči so omenili, da čeprav se taka tehnologija že leta uporablja, ne more nadomestiti pristnega osebnega stika z dobavitelji in drugimi deležniki. Ugotavljam, da se portali največkrat uporabljajo za namen pošiljanja naročil, pošiljanja povpraševanj in prejemanja ponudb. Glede na ugotovljeno menim, da se podjetje še naprej mora usmerjati v uporabo spletnih portalov in poskusiti trenutno stanje nadgraditi z dodatnimi funkcionalnostmi, ki bodo pomagale pri nekaterih slabše optimiziranih področjih nabave. Prav tako menim, da je treba portal prilagoditi v čim večji meri, da bodo imeli uporabniki kar se da dobro uporabniško izkušnjo, to bo pomagalo tudi pri uporabi in širitvi portala na več dobaviteljev, saj rezultati kažejo, da če ne pristopimo pravilno do uporabnikov, imajo ti lahko večji odpor do njegove uporabe.

Iz intervjujev je mogoče razbrati tudi, da intervjuvanci veliko težo pripisujejo tudi varnosti in transparentnosti. Iz strani varnosti je prevladujoč predvsem pomislek glede napadov hekerjev, pred katerimi se zaščitimo z ustreznim šifriranjem, varnimi povezavami in različnimi varnostnimi standardi. Prav tako je pomembna tudi transparentnost, ki omogoča odprtost pri delovanju in komuniciranju, ki všteva predvsem odgovornost pošiljatelja za posredovana sporočila prejemniku, pravočasnost, zanesljivost, dostopnost in točnost informacij ter spoštovanje etičnih kodeksov in predpisov (zakonodaje in internih pravil). Intervjuvanci vidijo transparentnost predvsem v smislu deljenja podatkov po nabavni verigi, tako do dobaviteljev kot tudi do kupcev.

V raziskavi me je predvsem zanimal trend, v katero smer se spletni portali in podobne rešitve razvijajo. Udeleženci intervjujev so največkrat omenili, da v prihodnosti vidijo spletne portale kot nekakšne platforme za izmenjavo informacij med kupcem in dobaviteljem, ne samo na relaciji en kupec in en dobavitelj, ampak da imamo vpogled po celotni nabavni verigi. Ugotavljam tudi, da nekatera druga podjetja uporabljajo spletne portale za dodatne funkcionalnosti, kot so deljenje dokumentacije, spremljanje in obdelava reklamacij, ocenjevanje dobaviteljev ter spremljanje ponudb in povpraševanj. V nekaterih podjetjih potem to uporabijo tudi za obdelavo informacij in spremljanje KPI-jev.

Podjetje Akademika, ki je eno izmed vodilnih podjetij v Sloveniji za obvladovanje dokumentov in procesov v SAP, je v preteklosti že sodelovalo s podjetjem Domel, predvsem pri vstopanju računov v podjetje, pri čemer je s svojo rešitvijo poenostavilo vnos računov v SAP, zato je bilo to podjetje že na začetku med ožjimi kandidati za izbor ponudnika spletnega portala. Glavni razlog za izbor so bile prav prilagodljivost procesom podjetja Domel, cenovna konkurenčnost in tehnična podpora.

Njihova rešitev v smislu spletnega portala za izmenjevanje datotek med kupcem in dobaviteljem pokriva potrebe po digitalizaciji procesov v nabavi, podobno kot je to že izvajal

prejšnji portal, le da je ta še nadgrajen. Spletni portal podjetja Akademika omogoča standardno izmenjavo naročil (kar vključuje tudi terminske sporazume), vključno s potrjevanjem naročil, pošiljanjem elektronskih dobavnic in tiskanjem etiket. Ta portal je v primerjavi s prejšnjim nadgrajen v smislu neposredne povezave z ERP-sistemom SAP, kar omogoča neposreden prenos podatkov iz oziroma v sistem. Ob zagonu je tudi imel že na voljo osnovno pakiranje, ki je omogočalo integracijo s pakirnimi inštrukcijami v SAP. Z vsem naštetim, da je spletni portal deloval z vsemi funkcionalnostmi, je bilo potrebnih nekaj sprememb procesov v podjetju, predvsem na strani logistike, tako pri prevzemih materialov kot tudi pri oblikovanju novih pakirnih inštrukcij v SAP. Da so dobavitelji lahko pošiljali elektronske dobavnice neposredno iz portala v SAP, smo pri skladiščenju prešli na enote za obdelavo (angl. Handling Unit, v nadaljevanju HU), s to metodo se sledi premikom celotnih enot, ki jih vsebujejo, namesto da bi sledili vsakemu materialu posebej. Narediti je bilo treba tudi spremembe skladiščnih lokacij na matičnih podatkih materialov, na dobaviteljih in naročilih popraviti vrsto potrditve na 0004 Shipping notification ter na dobaviteljih urediti podatke za vračila iz HU v primeru reklamacije. Tudi pri prevzemanju materialov je bilo potrebno nekaj sprememb, saj etikete iz portala vsebujejo tudi črtno kodo, v kateri so zapisane HU skupaj s pakirnimi inštrukcijami. V skladišču je ob predhodnih nastavitvah v sistemu mogoče, da to kodo skenirano in neposredno uskladiščijo, s tem se izognemo dodatnemu tiskanju etiket na prevzemu.

Osnovni cilji, ki si jih je podjetje zadalo na začetku in ki sem jih želel raziskati v tem magistrskem delu, so z novim portalom izpolnjeni, vendar še vedno ima podjetje Domel v načrtu širitev spletnega portala. Intervjuji so v veliki meri potrdili cilje magistrskega dela in trend, v katero smer gredo portali in v kakšni smeri mora podjetje razvijati svoj portal. V podjetju se že pogovarjamo o nadaljnji širitvi spletnega portala, namen je, da se z digitalizacijo poenotijo in pospešijo procesi ter zmanjša delo po e-pošti. Čeprav se v podjetju trenutno spletni portal uporablja predvsem za zunanje deležnike (dobavitelje), se v prihodnosti z razvojem predvideva tudi uporaba portala za interno uporabo. V nadaljnjem razvoju digitalizacije v nabavi bo portal ključnega pomena, saj bo v njem mogoča registracija dobavitelja, in sicer z vsemi potrebnimi podatki, ki jih zahtevata SAP in tekoče poslovanje, prav tako bosta omočeno ocenjevanje in prikaz KPI-jev dobaviteljev, tako zaposlenim v nabavi kot tudi dobaviteljem. Smiseln bo tudi korak dodajanja reševanja reklamacij in izmenjave osem disciplin – 8D (angl. eight disciplines) ter podobnih datotek, kar nekatera podjetja v Sloveniji že uporabljajo.

Na spletnem portalu za dobavitelje bi morala obstajati tudi funkcija, ki bi omogočala izvoz podatkov v druge vrste datotek, kar bi pomenilo večjo povezljivost med različnimi sistemi kupca in dobavitelja ali le možnost nadaljnje obdelave podatkov. Najpogostejši in najuporabnejši formati za prenos podatkov iz portala so: PDF, XLSX, CSV in XML.

Kot je mogoče razbrati, se spletni portal za dobavitelje trenutno uporablja bolj za operativno nabavo in za tekoče poslovanje, smiseln bi bil razvoj v širši del nabave, kot sta projektna in strateška nabava. Za ti dve veji nabave se predvideva širitev na portal z vodenjem

povpraševanj, ocenjevanjem in izbiro dobaviteljev. Ena od idej je tudi vodenje dokumentacije na osnovi portala, v to se štejejo pogodbe, komunikacijske matrike, študije izvedljivosti, tehnična dokumentacija, kot so risbe, standardi ipd.

V prihodnosti, če se izkaže potreba, bi lahko na osnovi portala izvajali tudi e-dražbe, sicer trenutno potrebe po tem ni, še najbolj bi ta rešitev prišla prav pri iskanju najboljših nabavnih pogojev pri kupovanju osnovnih sredstev, različnih ponudnikov servisov, storitev, odprodaji izmetne pločevine in nabavi kataloških kosov.

Podjetje Domel želi imeti večji nadzor nad blagovnimi strategijami in skupinami, nekatera podjetja v Sloveniji že uporabljajo programe za ta namen, kot je Cirtuo, vendar se v podjetju za ta program niso odločili. Podjetje Akademika je predstavilo možnost razvoja spletne rešitve prav za namen SRM in Category managementa, katere razvoj bi lahko podjetju pomagal do večjega obvladovanja blagovnih skupin in boljšega obvladovanja dobaviteljev.

Podjetje je nekaj zastavljenih ciljev že doseglo, vendar ima na tem področju še veliko prostora za izboljšave. Moje mnenje je, da bi podjetje moralo optimizirati obstoječe poslovanje na osnovi spletnega portala in nadgraditi portal v smislu več različnih funkcionalnosti, kar bi omogočalo celostno pokritje nabavnega procesa in s tem optimizacijo dela v nabavi.

8.2 Omejitve in priložnosti za nadaljnje raziskave

Omejitve se kažejo tako v teoretičnem kot tudi v raziskovalnem delu. Glavna omejitev pri teoretičnem delu je pomanjkanje aktualne literature na to temo, čeprav se spletni portali uporabljajo že več desetletij, za industrijska podjetja ni veliko literature na to temo, še posebej slovenske, na katero sem se usmeril. Primoran sem bil pridobiti literaturo iz tujih virov, člankov in raziskav iz tujine, ki v veliki meri opisujejo vpeljavo in uporabo tehnologije v javnih službah, kot je zdravstvo ipd.

V kvalitativni raziskavi je sodelovalo osem podjetij in osem posameznikov iz teh podjetij, šest moških in dve ženski, ki so zaposleni po večini na vodstvenih pozicijah v nabavi ali logistiki. Kot je razvidno, se pojavlja kar nekaj omejitev, menim, da je glavna omejitev majhen vzorec intervjuvancev in podjetij, v katerih intervjuvanci delajo. Zanimivo bi bilo intervjuvati več oseb iz več različnih podjetij in pridobiti njihov pogled na to tematiko, ampak zaradi različnih razlogov to ni bilo mogoče. Naslednja omejitev je bila, da sem za vzorec vzel samo podjetja, ki delujejo v industriji in imajo svojo lastno proizvodnjo, in sicer zaradi možnosti apliciranja rezultatov na podjetje Domel, vendar bi bil dobrodošel tudi pogled iz strani javnega sektorja. Prav tako so bila v raziskavo vzeta večja podjetja v slovenskem prostoru, določene vpoglede bi lahko pridobil tudi od manjših podjetij in drugih podjetij iz tujine.

V raziskavi je sodelovalo šest moških in dve ženski, glede na majhen vzorec ne morem trditi, da so rezultati slabi, vendar bi ob večjem vzorcu bilo dobro preveriti, ali se rezultati glede na spol kaj razlikujejo. Intervjuvanci so bili porazdeljeni v vse starostne skupine z najštevilčnejšo skupino od 31 do 40 let, glede na porazdelitev udeležencev menim, da so tu rezultati dobri. Kot omenjeno, večina intervjuvanih zaseda vodstvene pozicije, kot so vodja nabave ali direktor, dobrodošlo bi bilo tudi mnenje drugih oseb v oddelku, ki opravljajo bolj operativne naloge, in tako videti, kako bi se rezultati razlikovali. Zanimivo bi bilo tudi pridobiti vidik oseb iz informatike.

Poleg že predstavljenih omejitev se pojavljajo tudi priložnosti za nadaljnje raziskave, predvsem v smeri širše tehnologije spletnih portalov, predvsem, kako se bodo portali razvijali v prihodnosti, kako bo AI vplivala nanje in, ali bodo postali integrirani del ERP, kot to do neke mere že vidimo danes, ter kako bosta potekali zajemanje in selekcioniranje velike količine podatkov.

9 SKLEP

Zametki spletnih portalov segajo v pozna 90. leta prejšnjega stoletja in na začetek 21. stoletja z razširitvijo interneta, vendar so kljub temu večjo komercialno uporabo doživeli v kasnejših letih 21. stoletja. Portali za dobavitelje so se od takrat zelo razvili ter danes ponujajo širok nabor funkcij in zmogljivosti za izboljšanje sodelovanja z dobavitelji, učinkovitosti nabave in upravljanja dobavnih verig. Postali so nepogrešljiva orodja za številna podjetja, ki želijo izboljšati svoje odnose z dobavitelji, optimizirati procese nabave in pridobiti boljši vpogled v svoje dobavne verige.

Zaradi različnosti podjetij in različnih ERP-sistemov ter tudi različnosti delovanj podjetij in njihove razvitosti ni na voljo veliko strokovne literature, bodisi je ta starejša bodisi je bolj usmerjena v javni sektor. Kot sem ugotovil iz raziskave, različna podjetja uporabljajo različne ERP-sisteme, najpogostejši je SAP, vsaj za večja podjetja, ker vključuje tudi del portala za dobavitelje. Za javni sektor je zadeva malo drugačna, saj je lažje vzpostaviti enoten ERP-sistem, ki ga regulira in za njim stoji država, vendar v gospodarstvu ni tako, prav zaradi tega se pojavlja toliko različnih rešitev, prilagojenih za različne industrije. Iz tega sledi problem povezljivosti sistemov med podjetji, del rešitve je zagotovo EDI, ampak to zaradi velikih vstopnih stroškov in resursov, potrebnih za vpeljavo, za manjša podjetja ne pride v poštev, poleg tega je tu še vprašanje kompatibilnosti z ERP-sistemom. Prav zaradi tega vidim spletne portale za dobavitelje kot rešitev te problematike, saj spletni portali z relativno nizkimi stroški vpeljave in s preprostostjo dostopa lahko prinesejo dodatno vrednost podjetju. V prihodnosti prav zaradi naštetih razlogov vidim nadaljnjo uporabo spletnih portalov v podobni obliki kot danes, seveda z dodanimi funkcionalnostmi in bolj transparentnim delovanjem, obdelavo podatkov s pomočjo AI in poudarkom na varnosti.

Čeprav EDI in spletni portali za dobavitelje opravljajo isto nalogo, izmenjavo podatkov, se zadnja leta vedno pogosteje uporabljajo spletni portali za dobavitelje. Četudi se EDI v 50 letih delovanja ni spremenil veliko, medtem ko se spletni portali za dobavitelje še naprej razvijajo, vidimo v prihodnosti prostor za oba, enega ali drugega, ali celo uporabo obeh na enkrat, takšen model uporablja tudi podjetje Domel. Menim, da spletni portali za dobavitelje prinašajo vrsto prednosti in prilagoditev podjetjem ter s tem višajo dodano vrednost, torej se zdi večini podjetij, še posebej večjim, vpeljava tega smiselna.

Pomemben del raziskave se navezuje tudi na dejavnike, ki igrajo pomembno vlogo pri izbiri poslovnih partnerjev. Dosedanje raziskave kažejo, da je na področju poslovanja zaupanje ena izmed ključnih značilnosti uspešnih poslovnih odnosov (Plank in drugi, 1999; Drigotas in Barta, 2001). Podobne rezultate kaže tudi kvalitativna raziskava, ki poleg zaupanja poudarja tudi zanesljivost in agilnost podjetij kot gradnike uspešnega poslovanja. Raziskava združuje ugotovitve teoretičnega pregleda in raziskovalnega dela na podlagi intervjujev. Čeprav se bo v prihodnosti tehnologija še razvijala, ne smemo pozabiti na človeški vidik poslovanja, vedeti je treba, da so spletni portali za dobavitelje in podobne tehnologije le orodja, ki pomagajo pri delu in sprejemanju odločitev, vendar v celoti ne morejo nadomestiti človeka, saj konec koncev človek posluje s človekom.

V prihodnosti bi bila zaželena izvedba še več podobnih raziskav, širšega vidika in obsega, ki bi omogočale podrobnejši pregled stanja in trendov v slovenskem prostoru. S tem bi lahko lažje podali usmeritve in pomoč slovenskim podjetjem, ki se mogoče za ta korak še odločajo, kar bi povečalo njihovo učinkovitost in konkurenčnost.

LITERATURA IN VIRI

1. Adikesavan, T. (2014). *Management information systems best practices and applications in business*. PHI Learning.
2. Auto-gration. (2023). *Analysis report on eBusiness adoption in the automotive sector*. http://www.auto-gration.eu/downloads/public-infromation/Analysis%20Report%20on%20eBusiness%20adoption%20in%20the%20automotive%20sector.pdf/at_download/file
3. Becker, A. (2007). *Electronic commerce: concepts, methodlogies, tools, and applications.* IGI Global.
4. Center za ePoslovanje Slovenije – Epos. (brez datuma). *ePoslovanje.* https://www.epos.si/eposlovanje
5. Centobelli, P., Cerchione, R., Converso, G. in Maurino, T. (2014). E-procurement and e-supply chain: features and development of e-collaboration. *IERI Precedia, 6*, 8–14.
6. Clarke, I. in Flaherty, T. B. (2003). Web - based B2B portals. *Industrial Marketing Management, 32*(1), 15–23.
7. Cohen, R. P. (2013). *EDI basics*. GXS Worldwide.

8. Comer, J. M., Plank, R. E., Reid, D. A. in Pullins, E. B. (1999). Methods in sales research: preceived trust in business-to-business sales: a new measure. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 19*(3), 61–71.
9. De Boer, L., Harink, J. in Haijboer, G. (2002). A conceptual model for assessing the impact of electronic procurement. *European Journal of Purchasing & Supply Management, 8*(1), 25–33.
10. Domel, d. o. o. (2021). *Portal dobaviteljev* (interno gradivo). Domel, d. o. o.
11. Domel, d. o. o. (2023a). *Predstavitev podjetja 2023* (interno gradivo). Domel, d. o. o.
12. Domel, d. o. o. (2023b). *Priročnik za novo zaposlene* (interno gradivo). Domel, d. o. o.
13. Gašljevič, J. (2011). *Spletni portali za elektronsko poslovanje med podjetji* (diplomsko delo). Ekonomsko-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru.
14. GS1 Slovenija. (brez datuma). *GS1 EANCOM.* https://www.gs1si.org/standardi/GS1-EANCOM
15. Hammarberg, K., Kirkman, M. in de Lacey, S. (2016). Qualitative research methods: when to use them and how to judge them. *Human Reproduction, 32*(3), 498–501.
16. Henriksen, H. in Andersen, K. (2003). E-procurement adoption: theory and practice. V *Electronic Government: Second International Conference, EGOV 2003, Proceedings 2* (str. 121–124). Springer Berlin Heidelberg.
17. Jerman-Blažič, B., Klobučar, T., Perše, Z. in Nedeljković, D. (2001). *Elektronsko poslovanje na internetu*. GV založba.
18. Kaltnekar, Z. (1993). *Logistika v proizvodnem podjetju*. Moderna organizacija.
19. Kovačič, A. in Peček, B. (2002). *Prenova in informatizacija poslovnih procesov*. Fakulteta za upravo Univerze v Ljubljani.
20. Kovačič, A., Groznik, A. in Ribič, M. (2005). *Temelji elektronskega poslovanja.* Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
21. Kovačič, A., Jaklič, J., Indihar Štemberger, M. in Groznik, A. (2004). *Prenova in informatizacija poslovanja.* Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
22. Kuniavsky, M. (2003). *Observing the use experience: a practitioners guide to user research*. Morgan Kaufmann Pulishers.
23. Lindgreen, A., Vanhamme, J., van Raaij, E. M. in Johnston, W. J. (2013). *Go Configure: The Mix of Purchasing Practices to Choose for Your Supply Base.* California Management Review, *55*(2), 72-96.
24. Lindič, J. in Jaklič, J. (2003). Poosebitev portalov. V S. Novaković (ur.), *Zbornik posvetovanja / Dnevi slovenske informatike 2003, Portorož, Slovenija* (str. 358–363). Slovensko društvo Informatika.
25. Martin, D. (2024). *EDIFACT: the international stadnard for EDI.* www.ukoln.ac.uk/dlis/models/models1/serials-mtg/serials-req-edi.doc
26. McCue, C. in Roman, A. V. (2012). E-procurement: myth or reality. *Journal of Public Procurement, 12*(2), 221–248.
27. Meier, A. in Stormer, H. (2009). *eBusiness & eCommerce: Managing the Digital Value Chain.* Springer.

28. Muc, S. (2005). *Oblikovanje optimalne uporabniške izkušnje na korporativnih spletnih mestih* (magistrsko delo). Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani.
29. Nastran, K. (2022, 7. december). *Projekt Digitalni skok – JUMP* [objava na blogu]. Pridobljeno 12. julija 2024 s https://www.domel.com/sl/aktualno/blog/projekt-digitalni-skok-jump-2022-12-07
30. Nielsen, J. (1994). *Usability engineering.* Morgan Kaufmann Publishers.
31. Odette International Ltd. (brez datuma). *Ordering.* https://www.odette.org/process/ordering
32. OpenAI. (2023, 10. julij). ChatGPT (verzija 10. julij). [Tvorjeno besedilo na vprašanje o varnosti o spletnih portalih za dobavitelje]. https://chat.openai.com/chat
33. Osojnik, M. (2002). *Skrivnosti elektronskega poslovanja: priročnik za mala in srednja podjetja*. Gospodarska zbornica Slovenija.
34. Osojnik, R. in Mišov, D. (2002). Spletni portali. *Zbornik posvetovanj: Dnevi Slovenske informatike*. Portorož: Slovensko društvo informatike.
35. Porter, M. E. (2001). *Strategy and the internet.* Harvard Business Review.
36. Pratt, M. K. (2022). *E-business (electronic business).* https://www.techtarget.com/searchcio/definition/e-business
37. Presutti, W. D. (2003). Supply management and e-procurement: creating value added in the supply chain. *Industrial Marketing Management, 32*(3), 219–226.
38. Ribič, C. (2002). Upravljanje z vsebino. *Dnevi slovenske informatike [DSI]: zbornik posvetovanj* (str. 229–232). Slovensko društvo Informatika.
39. Sternad Zabukovšek, S., Bobek, S. in Deželak, Z. (2021). *E-poslovanje: učno gradivo pri predmetu E-poslovanje*. Ekonomsko-poslovna fakulteta.
40. Tatnall, A. (2005). *Web portals: the new gateways to internet information and services.* Idea Group Publishing.
41. Toplišek, J. (1998). *Elektronsko poslovanje*. Atlantis.
42. Trček, D. (2001). *Informatika: od tehnologije do poslovanja*. Visoka šola za management.
43. Van Weele, A. J. (1998). *Nabavni management: analiza, planiranje in praksa.* Gospodarski vestnik.
44. Van Weele, A. J. (2010). *Purchasing and supply chain management*. Cengage Learning EMEA.
45. Vermorel, E. (2020). *Supply chain management (SCM).* https://www.lokad.com/supply-chain-management-definition
46. Vončina, R. (2016). *Model e-poslovanja z dobavitelji za povečanje konkurenčnosti korporacije Hidria* (magistrsko delo). Fakulteta za organizacijske vede Univerze v Mariboru.
47. Vukovič, G. in Završnik, B. (2011). *Obvladovanje nabave*. Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
48. Wang, L. in Koh, L. (2010). *Enterprise networks and logistics for agile manufacturing*. Springer Science & Business Media.

49. Wisner, J., Tan, K.-C. in Leong, K. (2012). *Supply chain management: a balanced approach*. Cengage Learning.
50. X12. (2016, 20. september). *About X12*. https://x12.org/about/about-x12
51. Zakon o elektronskem poslovanju in elektronskem podpisu (ZEPEP), Ur. l. RS, št. 98/04 – uradno prečiščeno besedilo, 61/06 – ZEPT, 46/14, 121/21 – ZEISZ in 130/22 – ZN-H.
52. Završnik, B. (2018). *Management nabave*. Samozaložba.
53. Žibert, B. (2008). *Strateška nabava*. Planet GV.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik polstrukturiranega globinskega intervjuja s pojasnili

Tabela 1: Vprašalnik polstrukturiranega globinskega intervjuja

Št.	Vprašanje	Obrazložitev
1	Katere lastnosti so vam najbolj pomembne pri izbiri poslovnega partnerja?	Poleg kriterijev, ki so pomembni za poslovanje, bi želel izvedeti na katero mesto bodo postavili inovativnost in agilnost, ki bosta pomembni lastnosti pri prihodnjih vprašanjih. To želim doseči na način, brez da bi jim predhodno dal misliti o teh lastnostih. S tem sem dobil vpogled kako visoko razvrščajo ti dve lastnosti.
2	Kako ocenjujete agilnost posameznega podjetja ali organizacije?	Izvedeti pomen, ki ga sogovornik pripisuje tej lastnosti in kako jo razume. Na kakšen način ga zaznavajo v podjetjih.
3	Kako pomemben dejavnik je inovativnost in agilnost pri izbiri vaših poslovnih partnerjev?	Tukaj želim dobiti podrobnejše razumevanje, kako na inovativnost in agilnost gleda sogovornik in kako ga vidijo v podjetju in pri poslovnih partnerjih. Ali sta ti dve lastnosti ključni pri poslovnem sodelovanju in v kakšni meri sta pomembni.
4	Kakšen pogled imate na SRM, sta prej našteti lastnosti po vašem mnenju pomembni pri poslovanju preko SRM?	Želim izvedeti relacijo med agilnostjo in inovativnostjo pri SRM.
5	S kakšnimi SRM rešitvami ste seznanjeni, uporabljate tudi pri vas kakšno, imate v planu kakšno novo rešitev, kako ste zadovoljni z rešitvami na tem področju?	S tem vprašanjem želim pridobiti informacije o sogovornikovem poznavanju področja in možnih rešitev.
6	Vidite možnosti izboljšanje nabavnega procesa skozi digitalizacijo SRM in pa vpeljavo portalov dobaviteljev?	Zanima me kakšna je relacija med digitalizacijo, portalom dobaviteljev in SRM.
7	Kakšna mislite da bo prihodnost nabave v smislu digitalizacije, optimizacije in avtomatizacije procesov, kje smo sedaj?	Zanima me pogled sogovornika na prihodnost SRM.
8	Kašni so srednjeročni in dolgoročni cilji avtomatizacije procesov na tem področju v vašem podjetju?	Tukaj bi želel dobiti vpogled v strategijo podjetja in v kolikšni meri je avtomatizacija procesov vključena v strategijo podjetja.
9	Kakšen je po vašem mnenju razvoj spletnih portalov za dobavitelje v Sloveniji in kakšen v tujini?	Usmeritev bolj na temo spletnih portalov za dobavitelje.
10	Kakšne bi bile po vašem mnenju glavne prednosti za vas in za dobavitelje vpeljava spletnega portala?	

se nadaljuje

Tabela 1: Vprašalnik polstrukturiranega globinskega intervjuja (nad.)

Št.	**Vprašanje**	**Obrazložitev**
11	Uporabljate portal dobaviteljev, če da, katere funkcionalnosti ste oziroma bi dodali?	Izvedeti kako razvit sistem z upravljanjem dobaviteljev ima podjetje sogovornika in kaj bi po njegovem smislu bile najbolj uporabne funkcije portala.
12	Kako je s sprejemanjem portalov na strani dobavitelja, ali gre za zavračanje, se težko sprijaznijo, ali ga sprejmejo odprtih rok? Kako se to odraža potem skozi čas, ali dobavitelji po uporabi vidijo prednosti zase ali to vidijo kot dodatno administracijo?	Preveriti zadovoljstvo dobaviteljev.
	Demografska vprašanja	
16	Ime in priimek	(neobvezno)
17	Spol	
18	Starostna skupina	21-30; 31-40; 41-50; 51-60; 61-70
19	Področje izobrazbe	
20	Zaposlitev v podjetju	(ime podjetja)
21	Področje delovanja v podjetju	Naziv delovnega mesta ali področje delovanja
22	Čas zaposlitve v podjetju	(ni dodatne obrazložitve)

Vir: lastno delo.

Priloga 2: Intervju 1

Dne: 30.11.2022

Žiga: Katere lastnosti so najbolj pomembne pri izbiri poslovnega partnerja, recimo dobavitelja?

Intervjuvanec 1: Cena, fleksibilnost, časovna točnost in kakovost. Tudi zanesljivost, v širšem pomenu besede, skratka, pričakujem da takrat ko je najtežje z dobaviteljem, ko pride to zapletene in težke situacija, da ne gre v »hlače« zadeva, da se rešuje in da je sposoben kvalitetno komunicirati v takih trenutkih, kar se mi zdi dodana vrednost in zame pravi dobavitelj. Pravijo da dobrega dobavitelja spoznaš v težkih časih.

Žiga: Prej ste omenili fleksibilnost, kako pa ocenjujete agilnost in povezavo med agilnostjo in fleksibilnostjo, na kakšen način?

Intervjuvanec 1: Če rečem fleksibilnost je to prilagodljivost količin in odjema in seveda tudi do določene mere datumska prilagodljivost. Prilagajanje na volumnih npr. +- 30% na letne plane.

Žiga: Kaj pa posamezna dobava, če želite določen material dobiti prej in v spremenjeni količini?

Intervjuvanec 1: To je to ja, ne glede na ali je v ozadju letna napoved ali naročilo, se mi zdi pomembna fleksibilnost, bolj ko si fleksibilen več nam to pomeni.

Žiga: Ali pa fleksibilnost tudi merite oziroma spremljate?

Intervjuvanec 1: Nekaj s samim vrednotenjem, količinskem in časovnim, na drug način pa ne. Imamo pa KPI, časovno in količinsko vrednotenje. Dejansko se to tam odrazi. Če imamo naročilo ga spremenimo in popravimo, tam se vidi ali ga dosega ali ne dosega. Je pa tako, tiste ključne dobavitelje še vedno vsak nabavnik, posameznik, pozna in vsak pri sebi ve kdo ima te benefite in kdo je slabše prilagodljiv, hkrati pa je fleksibilnost odvisna tudi od našega napovedovanja, tak da če se zazreš nazaj je pomembno, da dobro napoveduješ oziroma dobro naročaš. Na koncu pa prideš spet do kupca in kako imaš tam ti urejeno, saj te fleksibilnost se po verigi naprej prenaša. V avtomobilski industriji je bila do enega leta nazaj fleksibilnost +- 20%, mi sedaj soočamo že z večjimi procenti fleksibilnost, 30% in še več. Potem pa je to potrebno prenesti na dobavitelje, vsaj na tiste, ki direktno vstopajo na izdelke. Je v bistvu vse skupaj nek proces, ki mu je težko neke vrednostne meje čisto direktno postavljati.

Žiga: Se pa zgodi taka situacija kot je korona ali pa prekinitev dobavnih verig in ne moreš kaj dosti?

Intervjuvanec 1: Nič, naročil ni bilo in to je to. Ne na prodajni strani in smo prilagodili dobave.

Žiga: Kako pa je pomembna inovativnost in ali lahko to povežete tudi z agilnostjo? Koliko pri vas sami dobavitelji inovirajo oziroma koliko vam je to pomembno?

Intervjuvanec 1: Relativno malo. Mislim, pomembno je imajo pa relativno malo možnosti, bolj kot ne se vse predpisuje z neko dokumentacijo od nekega dobavitelja. Mogoče bi bilo vseeno dobro na določeni stopnji boj prepuščati neke rešitve ali pa izboljšave našim dobaviteljem s svojim know howom. Ampak mislim tukaj predvsem na neke vgradne dele, izdelke ki »šibajo« na naše kose, to so potem vgradni deli, ki so pri nas narejeni predvsem s štancanjem, brizganja plastike, gume, hladnega iztiskavanja, preoblikovanja, tam mi nimamo nekih posebnih tehničnih znanj in to je do določene mere za prepustiti dobaviteljem.

Žiga: Ali pa jim vi preko dokumentacije, verjetno imate kakšne modele, risbe, standarde kakovosti, pakirne inštrukcije, predpišete točno tak in tak material morate uporabljati po točno določenih merah?

Intervjuvanec 1: Dejansko v 90% so stvari »zabetonirane« in popisane. Material ni diskusija, je vedno definiran, saj je to avtomobilska industrija, lahko pa se spreminja kakšen detajl, dimenzija, ki je diskotabilna načeloma pa mi posredujemo dokumentacijo in želimo imeti skladno s to dokumentacij. Ko rečem dokumentacijo je to risba oziroma model, kot prej rečeno. Vgradni deli so relativno enostavni izdelki, ni to nekaj kompleksnega, nek sestav – imamo neke vgradne dele, ki so sicer tudi v sestavi, tja do nekje 5 komponent v sestavi, neki ventili.

Žiga: Kakšen pogled pa imate na SRM in kako bi rangirali vse naštete lastnosti?

Intervjuvanec 1: Glede na naravo naših nakupov bi prej postavil fleksibilnost, ker inovativnosti ne damo veliko prostora.

Žiga: S kakšnimi rešitvami ste se že srečali pri SRM-ju in kako ste zadovoljni z njimi?

Intervjuvanec 1: Stalno se pojavljajo kašne nove ideje, te funkcionalnosti sva pogledala s katerimi s trenutno ukvarjamo. Če pa pomislim imamo kar nekaj stvari načetih. Trenutno nam je fokus spraviti čim večje število dobaviteljev na spletni portal. Bi pa še enkrat poudaril to, da tukaj nimamo vseh dobaviteljev na portalu, z nekateri še vedno delamo preko maila. Ampak te ključni dobavitelji, s katerimi se moraš dnevno ukvarjati, so pa seveda na portalu in dejstvo je dodati kakšnega dobavitelja in razviti kar imamo trenutno razvito.

Žiga: Torej razviti obstoječo rešitev, kako pa ste zadovoljni s trenutno rešitvijo, ne bi šli v iskanje druge?

Intervjuvanec 1: Ta rešitev je v veliki meri povezana z ERP sistemom ki ga uporabljaš, tako da jaz mislim da ta trenutna rešitev je povsem v redu. Je pa to zgolj vmesnik med našim sistemom in dobaviteljem. Lahko rečem, da smo s to rešitvijo zadovoljni in ne bi iskali druge.

Žiga: Zanima me ali vidite izboljšavo nabavnega procesa skozi digitalizacijo in vpeljavo portala dobaviteljev?

Intervjuvanec 1: Seveda vidimo smisel, na nek način zmanjšati operativno delo nabavne skupine in s tem omogočiti oziroma prestavljati stvari na dobavitelja in s tem prihraniti predvsem resurse v nabavi za kakšno drugo akcijo.

Žiga: Kako pa vidite prihodnost nabave, kako bo zgledala v smislu digitalizacije, avtomatizacije in optimizacije? In kje smo sedaj? Gledano vaše podjetje v primerjavi z drugimi podobnimi v Sloveniji, kje mislite da ste vi kako bo šlo to naprej?

Intervjuvanec 1: Težko bi rekel kam se bo stvar razvila, ampak dejstvo pa je, da ta avtomatizacije je eden od ključnih dejavnikov, v katerega smo kar globoko zakorakali vanj. V tej smeri bodo definitivno rešitve šle – razbremeniti svojo nabavno ekipo in čim več teže dati dobaviteljem. Koliko časa bodo to dobavitelji prevzemali niti ne vem, saj konec koncu se vse v ceni nabavljenega materiala odrazi. Težko je reči, v tem trenutku gledamo v smeri čim večje možne digitalizacije. Drugače pa koncu koncev nekdo mora to delo opraviti, saj ta isti princip se poriva po celi dobavni verigi, tudi naši dobavitelji bodo morali priti do neke stopnje digitalizacije in si na podoben način lajšati delo. Včasih pa se mi te digitalne rešitve zdijo take, da pridejo na koncu koncev rezultati predaleč on nekih realnih situacij in bojim se tudi zmanjšanja fleksibilnosti. Mi imamo na prodajni strani visoka naročila kupcev v začetkih meseca in potem izjemno nizko oziroma precej nižjo realizacijo konec meseca in to je vzorec, ki se nam pojavlja. Te informacije o naročilih so dejansko prepuščene nekim avtomatom in so v tem trenutku slabo ogledalo realne situacije.

Žiga: Kakšen pa je po vašem mnenju razvoj spletnih portalov in podobnih aplikacij v Sloveniji in kje smo na pram tujini? Smo še na začetku, smo že višje?

Intervjuvanec 1: Ne vem, kupci so veliki, kupec ima vsak svojo rešitev nam porine in mi se moramo prilagajati. Nekaj podobnega je treba delati tudi na nabavni stran in tem, da ravno zaradi te univerzalnost in smiselnosti stroškovne učinkovitosti se to rešuje preko spletnih portalov, kjer naj bi to bilo dostopno širšemu krogu dobaviteljev. Kot si rekel EDI zapeljati z nekom je praktično misija nemogoče, ker je povezno z nekim softwerom ki ga mora nekdo sprejeti in potem v ozadju tudi s stroški softwera. Te spletne rešitev so sigurno prave, vsaj za trenutno obdobje. Kje pa se trenutno nahajamo – jaz bi rekel, da sam LTH v Slovenskih razmerah s temi rešitvami relativno visoko, v Evropskem merilu pa bi se težko pozicijoniral, jaz mislim na nivoju avtomotiva podoben način mora parirat v vseh državah EU. Čeprav včasih ko hodimo po auditih, oziroma, ko delamo audite pri naših dobaviteljih vidimo, da imamo mi kar dobro razvite rešitve. V primerjavi z našimi dobavitelji vsaj, te auidte kar dobro poznam, se jih tudi občasno udeležujem in jih spremljam in običajno smo mi korak oziroma stopnjo višje in potem lahko »predavamo« kaj je dobro in kako bi to zadevo rešili.

Žiga: Kaj pa so po vašem mnenju glavne prednosti vpeljave portala dobaviteljev za dobavitelja in kaj za vas?

Intervjuvanec 1: Meni je ključno predvsem to, da nimamo nekega človeškega faktorja vmes, zanesljivost delovanja in sprostitev nabavnih resursov. Mi imamo kup operativnega dela, katerega smo poskušali prenesti na avtomatiko, tam kjer je to smiselno in kjer se to da. In to deljenje naročil in napovedi to je res v redu, to je včasih bilo tako, da je roba prišla v skladišče in smo morali sami polimati, sedaj poskušamo to dati na dobavitelja. Na tak način mi varčujemo s svojimi resursi, je pa res da mora to nekdo drug narediti in ko bo dobavitelj to naredil, bo moral imeti človeka več in bo to moralo biti všteto v ceno izdelka oziroma storitve. Na koncu ti trg neko ceno postavlja. V 30 let nabavne službe sem se naučil, da je nabavniška moč zgolj v alternativi, če imaš ti neko alternativo potem imaš možnost izbire in to je ključno, da razumeš neko tako stališče in da vedno delaš na nekem dual sourcing ali pa, da si zagotoviš več dobaviteljev za isto vrsto blaga. Mogoče je to izven nekega konteksta ampak na koncu se vse to potem veže na nek market price, in kaj je danes market price, kam lahko greš prašat kaj je prava cene za izdelek? Ne vem kaj je prava cena za odlitek, mi vemo za koliko ga mi lahko naredimo, verjetno tudi prodajna ekipa tudi tipa za koliko ga lahko proda. Se spreminja in prilagaja glede na trg, na vhodni material. Prilaga se tudi povpraševanju na trgu, takrat ko kupec nima kje odlitka vzeti bodo tebi bili pripravljeni plačati 300 enot namesto 150, potem pa lahko dobiš nekoga ki bo rekel jaz bi pa 400 dal in kje je sedaj cena? Če lahko prodajaš po višji ceni je v redu, problem pa nastane, ko je dovolj odlitkov na trgu, pa hoče namesto 150 enot za 120, takrat pa moraš vedeti koliko nižje lahko greš dejansko in kdaj boš prebil lastno ceno.

Žiga: Katere funkcionalnosti portala dobaviteljev pa potrebuje portal dobaviteljev?

Intervjuvanec 1: Spremljanje naročil, kar vključuje potrjevanje naročil, deljenje naročil sploh pošiljanje naročil in potrjevanje datumov in količin, prikaz ocenjevanja dobaviteljev in pa ASN. Tukaj je mišljen sam ASN – dobavnica, druga nadgradnja pa je polepljenje robe z nalepkami, ampak to je v povezavi z ASN-jem. Dopolnjevanje zalog z nekaterimi dobavitelji, pokažemo zalogo dobavitelju, kjer smo naprej zmenjeni za nivoje zalog in on dopolnjuje in izmenjava reklamacije in 8D poročila.

Žiga: Kako se dobavitelji odzivajo na vaš portal dobaviteljev, kako to sprejemajo ali vidijo dodano vrednost, dodatno delo?

Intervjuvanec 1: Kot dodatno delo, težko jih je prepričati, da je to za njih dobro.

Žiga: Pa se vam tudi kaj upirajo pri tem?

Intervjuvanec 1: Se, ampak so take zahteve in ga poskušaš z neko retoriko navdušit nad rešitvijo, ampak koncu koncev če mene vprašate nekdo mora to delo narediti, včasih si dobil potrditev naročila na papirju in ga je moral nekdo preveriti in pogleda in vnesti v svoj sistem. Danes ti v bistvu to on naredi, v tvoj sistem on zapiše neko potrditev, ali pa pri prevzemu v skladišču je včasih prišla dobavnica gor, je kakšna stvar manjkala in nekdo je moral v sistem vtipkati številko naročila na prevzemu in pokazalo se mu je neko blago in je moral poklikati kaj je dobil in to zapisati notri. Z ASN-jem nam to v sistem naredi dobavitelj in mi samo

potrdimo kaj je on zapisal v naš sistem. To je neka dodatna aktivnost na strani dobavitelja, ljudje pa smo na sploh narejeni, da spremembe slabo prenašamo, navajeni smo na neke stvari in nove stvari običajno niso sprejete za navdušenjem, mogoče, če bi moral bolj plastično ponazoriti, nekje 5-10% uspemo prepričati, da je to zanje nekako OK in se celo strinjajo, preostalih 90% pa to vidi kot muka in če smo dovolj močni rečejo OK, če pa nismo pa, če so to neke multinacionalke, rečejo sorry mi se tega ne gremo. Potem pa imaš kot nabavnik izbiro ali poiščeš alternativnega dobavitelja ki se bo to šel ali pa pač greš s tem naprej.

Demografska vprašanja

- Spol: Moški
- Starostna skupina: 41-50
- Področje izobrazbe: Diploma višješolski
- Zaposlitev v podjetju: LTH Castings d.o.o.
- Področje delovanja v podjetju: Vodja nabave
- Čas zaposlitve v podjetju: 25 let

Priloga 3: Intervju 2

Dne: 20.1.2023

Žiga: Katere lastnosti so vam najbolj pomembne pri izbiri poslovnega partnerja?

Intervjuvanec 2: Strokovnost, kvaliteta, cena, razumevanje potreb, prilagodljivost in skladnost poslovanja.

Žiga: Kako ocenjujete agilnost posameznega podjetja ali organizacije?

Intervjuvanec 2: Sistematično agilnosti ne ocenjujemo, posredno je lahko nakazana v oceni dobavitelja ali splošnega zadovoljstva z npr. dobaviteljem, ki se kaže v dolgoročnem sodelovanju.

Žiga: Kako pomemben dejavnik je inovativnosti in agilnost pri izbiri vaših poslovnih partnerjev?

Intervjuvanec 2: Kot podjetje v zreli panogi na večini naših področij poslovanja agilnosti in inovativnosti ne pripisujemo visoke pomembnosti, tako v ključnih kot tudi ne v podpornih funkcijah.

Žiga: Kakšen pogled imate na supplier relationship management (SRM), sta prej našteti lastnosti po vašem mnenju pomembni pri poslovanju preko SRM?

Intervjuvanec 2: Področje premalo poznam, je verjetno bolj specifično vezano na področje nabave.

Žiga: S kakšnimi SRM rešitvami ste seznanjeni, uporabljate tudi pri vas kakšno, imate v planu kakšno novo rešitev, kako ste zadovoljni z rešitvami na tem področju?

Intervjuvanec 2: Ne poznam niti nisem slišal, da bi imeli na tem področju kakšne konkretno planirane aktivnosti.

Žiga: Vidite možnosti izboljšanje nabavnega procesa skozi digitalizacijo SRM in pa vpeljavo portalov dobaviteljev?

Intervjuvanec 2: Da, v večini procesov imamo še veliko rezerv v smislu digitalizacije, tudi v nabavnem procesu.

Žiga: Kakšna mislite da bo prihodnost nabave v smislu digitalizacije, optimizacije in avtomatizacije procesov, kje smo sedaj?

Intervjuvanec 2: Podobno kot v drugih osnovnih procesih v podjetju kot npr. prodaja in proizvodnja, bodo digitalizacija, industrija 5.0, robotizacija, avtomatizacija, AI in IoT ločevali uspešna podjetja od tistih, ki ne bodo uspela slediti razvoju.

Žiga: Kašni so srednjeročni in dolgoročni cilji avtomatizacije procesov na tem področju v vašem podjetju?

Intervjuvanec 2: Po mojem mnenju imamo strategijo na tem področju premalo dodelano. Cilji podjetja so seveda vezani na dvig produktivnosti in dodane vrednosti na zaposlenega.

Žiga: Kakšen je po vašem mnenju razvoj spletnih portalov za dobavitelje v Sloveniji in kakšen v tujini?

Intervjuvanec 2: Žal ne poznam dovolj dobro.

Žiga: Kakšne bi bile po vašem mnenju glavne prednosti za vas in za dobavitelje vpeljave spletnega portala?

Intervjuvanec 2: Za nas verjetno vsaj v prvi fazi smiselno za nabavo ključnih materialov in storitev - surovin, vzdrževanja, transporta ipd. - kjer je veliko dogodkov in bi tak portal predstavljal pomembno izboljšavo procesa ter hiter prihranek. Drugi faktor pa je varnost (referenca na lanski dogodek v Melaminu).

Demografska vprašanja

- Spol: Moški
- Starostna skupina: 41-50
- Področje izobrazbe: Ekonomska
- Zaposlitev v podjetju: Helios TBLUS d.o.o.
- Področje delovanja v podjetju: Direktor oskrbnih verig
- Čas zaposlitve v podjetju: 20 let

Priloga 4: Intervju 3

Dne: 30.11.2022

Žiga: Katere lastnosti so vam najbolj pomembne pri izbiri poslovnega partnerja?

Jerca: Da so dobave točne, da se držijo rokov dobave, torej, da se na čas točno dobavi oziroma, če se ne more, da se obvešča sproti oziroma takoj, ko se ve da ne bo. Da so fiksirane cene, ne da se spreminja zaradi tisoč in enega razloga, da ima dobavitelj kvaliteto ne da so reklamacije, površne ali pomanjkljive dobave, torej točnost naročila, da je dosegljiv za dodatna vprašanja, razlage certifikate in podobno in da je pripravljen pomagati če določenega materiala v času ne more dobaviti, da zna ponuditi alternativo, da obvešča o novostih in podobno.

Žiga: Zasledil sem da ste omenila tudi fleksibilnost oziroma da vam dobavitelj javi če kaj ne more biti dobavljeno določenem času oziroma določeni količini in me zanima kako vi razumete pojem agilnost in če to gledate pri izbiri partnerja?

Jerca: Ja seveda, pri nas so bili zelo problemi zaradi netočnosti dobav, ko recimo dobavitelj ni javil, da robe ne bo, vedel pa je že v naprej ampak ni javil. Imeli smo tudi strašne probleme, ker po navadi je tako da se naročilnica pošlje in potrdi datum dobave, ki je lahko 3, 4 mesece v naprej in to se planira, da takrat tudi bo dobavljeno, kupci čakajo material, odprema za v tujino. Vendar ko ga vprašaš kje pa je sedaj material, je bil odgovor »joj, ni ga, možno šele čez 2 meseca«. Te stvari so strašno nerodne.

Žiga: Vi izdelujete tiskana vezja?

Jerca: Tudi, mi uvažamo za končne stranke, rabimo material za proizvodnjo, potrošni material in tudi druge komponente. Če imaš ti 90% stalnega material, ena komponenta pa manka, cel projekt stoji samo zaradi tega, proizvodnja čaka, vsi čakamo. Po možnosti je to še kakšna C komponenta, ki je potem težko razložiti, saj je to čisto banalna stvar, ki manjka. Nimaš kondenzatorja, nič ni po vrednosti ampak zaradi tega lahko vse stoji.

Žiga: Fleksibilnost in agilnost sva že omenila, kaj pa inovativnost? Kako vi vidite inovativnost in ali so pri vas dobavitelji inovativni in ali to spodbujate?

Jerca: Ne, pri nas je to zelo strogo, ker gre vse skozi tehnologiji in morajo tehnologi vse potrditi, ne moremo čez noč reči, ne tega lepila pa ne bo, imamo novejšega in boljšega, to je vse vezano na stroj, na proizvodnjo, na stvari, ki jih mi dobavljamo. Smo odprti za nove stvari, ampak v mejah normale, vse to mora iti skozi proces, ki traja, lahko tudi mesece, da se potrdi in da je OK. So pa recimo pri programski opremi ali switchih, ki grejo do končne stranke, se pa da recimo drug material za enako ali boljšo ceno, ali pa da se preverijo katere funkcionalnosti mi iščemo in ponudnik reče »imam pa tole za vas« to se pa da. Nekje preko sejmov se da, oziroma večkrat na leto opravljamo tudi razgovore z dobavitelji, pa tudi sami

prinesejo kataloge in nas izobražujejo in vabijo na svoje predstavitve, da vemo kaj je novega, drugačnega in tukaj do končne stranke smo fleksibilni, glede na proizvodnjo se pa pač moramo prilagoditi.

Žiga: Kakšen pogled imate na Supplier ralationship management (SRM) in ali so te lastnosti pomembne za vas pri odnosih z dobavitelji?

Jerca: Ja seveda, to je čisto vse povezano. Če imaš ti ene material pri dveh dobaviteljih možno dobavit, absolutno se boš vedno odločil za tistega ki se bo držal rokov, bo obvestil če ne bo dobav, oziroma bo naredil vse kar je v svoji moči, da bo dostavil material do časa, tudi če je že v osnovi dražji. Ne boš vedno izbral najcenejšega, ampak vedno moraš gledati na to, da izbereš najbolj zanesljivega.

Žiga: S kakšnimi SRM rešitvami pa ste se že srečali oziroma ali uporabljate tudi kakšno aplikacijo v vašem podjetju za to in kako ste zadovoljni?

Jerca: Ne, zaenkrat kakšnega orodja za SRM v Iskratelu nimamo, kolikor vem. Je bilo govora o tem, da bi bilo, ampak zaenkrat še ni. Imeli pa smo na Mimovrste XML povezavo in smo bili z vsemi dobavitelji povezani in se je to dnevno osveževalo, tako zaloge, kot cena. Torej v danem trenutku si točno vedel kakšno zalogo kdo ima in po kakšni ceni in s tem si dobavitelja tudi držal, ta dan ko smo naročili si imel ceno in po tej ceni mora tudi računati.

Žiga: XML, ali je to nek sistem ERP s katerim komunicirate z dobaviteljem, kako to deluje?

Jerca: To je povezava direktno z dobaviteljevo bazo materiala, se pravi da imaš na svojem podjetju svoj portal, ki je povezan z vsakim dobaviteljem posebej in ko se 2x ali enkrat na dan oziroma po potrebi osvežuje. Meni se to zdi odlično glede na to, da cene npr. bakra skozi nihajo, vse zelo niha in je zdelo fino, da res naročaš po tisti ceni, da ti dobavitelj res obračuna po tisti ceni katero si imel ob oddaji naročila. Baker in vse druge kovine so tudi na borzi in potem so včasih tudi izgovori, je višja cena, »glejte koliko je sedaj baker«. Če si naročilo sprejel je bila gor količina in cena.

Žiga: Zanima me ali vidite kakšne možnosti izboljšav nabavnega procesa skozi digitalizacijo in vpeljavo portalov, povejte kar za Iskratel, je kaj v planu?

Jerca: Ja, je v planu, je bilo že veliko spisanega in veliko rečenega, ampak se je vmes vodstvo zamenjalo in spet začnemo nekako na začetku. Moje osebno mnenje je, da trenutno nabave ne dela optimalno, ker toliko stvari obstaja in ni treba velike revolucije v sistemu, da bi bilo veliko bolj pregledno veliko lažje in enostavneje in jaz pravim, da je treba vse stvari čim bolj sistematizirati, da je čim manj človeškega faktorja, čim manj pretipkavanja, kopiranja, ker je potem tudi veliko manj napak.

Žiga: Ali v Iskratelu uporabljate SAP

Jerca: Ja, SAP ja.

Žiga: Pri nas v Domelu smo to leto uvedli portal za dobavitelje, ki je direktno povezan z SAP-om, s tem ima dobavitelj možnost dostopa in ima razvidna naročila, potrjuje lahko naročila, lahko tiska dobavnice, nalepke s tem dobimo mi v SAP tudi najavo dobave ASN in to operativni nabavi dosti olajša delo.

Jerca: No super, to je že ena stvar ki bi bila pri nas noro potrebna, mi pa smo v bistvu še tako zadaj, da še naročila tiskamo in podpisujemo, grejo sicer naročila direktno do dobaviteljev. Na primer pri Mimovrste, kjer je bilo ogromno naročil, se je avtomatsko poslalo naročilo, tudi vedel nisi.

Žiga: Torej če grem na Mimovrste, naročim en izdelek, ko kliknem in dam v košarico, ko se izda naročilo že gre do dobavitelja?

Jerca: Ko oddaš naročilo, ko prejmeš številko, hvala za vaše naročilo gre v bazo in dvakrat na dan se vse premelje in se pošlje. Ampak mi bomo naročili tudi če ti hočeš nekaj vzeti in storniraš, bomo mi vseeno to dobili in bo pač naša škoda na našem skladišču, to pa je minus tega. Ti si izbral za 5.000 eur fotoaparat, ker je eksotika, ga ne rabiš vsak dan in naročilo prekličeš, ne boš ga dobil ampak pri nas na Mimovrste pa bo.

Žiga: Nekaj ste že povedala glede prihodnosti, kaj se vam zdi Ok in kaj ne, sedaj pa me zanima bolj na splošno v smislu, digitalizacije, optimizacije in avtomatizacije procesov, se bo to še kaj razvilo? Kako mislite da v vašem podjetju in mogoče kako v tujini?

Jerca: Glede na to da smo se ravno združili z podjetjem S&T, kjer neke nabave nimajo oziroma so bolj storitveno podjetje in res nabavljaj bolj ena na ena, za končnega kupca. Mislim da trenutno nabave ni ravno prioriteta, da je možno, da se bo v kratkem zgodila kakšna revolucija, upam, da se bo, ampak zaenkrat ne kaže v to smer, da bi bila ravno nabava prva za rešiti ampak sem mi zdi, da bi bilo fino.

Žiga: Revolucija v smislu reorganizacije, definicije procesov?

Jerca: Prav to, digitalizacija, da bi se zares delalo na tem, da bi bila izobraževanja, da bi se raziskalo kako bi bilo optimalno za Iskratel, da bi se čim več dobaviteljev res dodalo v baze, da bi se lahko primerjale cene dobavni roki in podobno. Isto tako da bi dobavitelji imeli portal, kjer bi videli naročila, datume dobav, tiskali nalepke, vse te zadeve. Zaenkrat jaz tega ne vidim, da bi se kar koli delalo na tem.

Žiga: Srednjeročni in dolgoročni cilji, prej ste povedala, da ste se že večkrat pogovarjali in da je bilo večkrat kaj napisanega na to temo, ampak premaknilo pa se ni daleč, imate sedaj ob menjavi vodstva kaj več upanja?

Jerca: Ne zaenkrat ne, Iskratel ima skozi neke boje, nas je trenutno zelo prizadele tale vojna v Ukrajini in Rusiji.

Žiga: Zaradi materialov?

Jerca: Zardi materialov in tudi zaradi izvoza, mi smo v Rusijo in Ukrajino veliko dobavljali in tam imamo tudi predstavništvo. Mi z njimi res veliko delamo, tako z Rusijo kot Ukrajino in tudi z Belorusijo in sedaj dobave so omejene. Vse gre preko ministrstva, veliko se čaka. Vedno imamo neko stvar ki pa je pomembnejša kot pa nabava, da sploh lahko kaj dobavimo, da gre skozi vse te protokole, ker veliko stvari tudi ne smemo.

Žiga: Kakšen pa je po vašem mnenju razvoj aplikacij in portalov po Sloveniji recimo in za vas?

Jerca: kot pravim, za začetek bi bilo res dobro, da se vsaka koda poveže, da se naredi infozapis in na ta infozapis poveže čim več dobaviteljev in da je baza res široka, res odprta, da lahko vsi dostopamo do nje in da se točno vidi kater material bi lahko hitro dobili in po kakšni ceni in bi bile tudi bolj točne kalkulacije in bi bilo veliko enostavnejše za vse, tudi za ponudbe delati, za vse te zadeve bi bilo veliko bolj dostopno, poleg tega, da se avtomatsko pošiljajo naročila, da se v bistvu operativna nabava ukvarja samo z napakami, ali pa na primer z materialom, ki se pač ne da tako naročiti in da ni dobavljiv, da se tam iščejo in da se res ukvarja s temi pozicijami, ki so kritične, za katere se ve do so težke dobave in ni realna, ko se že takoj ve, da ne bo v enem mesecu dobavljivo, da se na teh kritičnih lahko potem več fokusiramo.

Žiga: Kakšne pa bi bile po vašem mnenju glavne prednosti za vas in za dobavitelja? Za vas ste že nekaj povedala kaj pa za dobavitelje?

Jerca: Ja tudi bi bile, recimo, prvo kot prvo, sedaj dobi dobavitelj naročilnico na mail, tako pa bi on imel portal in bi videl res v vsakem momentu vsa odprt naročila, točno na mesec katera odprta naročila, kašne mesečne količine želim imeti, točno bi vedel kakšen razpored dobav ima, lahko bi premikal dobave. Predvsem je prednost v preglednosti. Tudi velikokrat sprašujejo, kakšne pa bodo potrebe, ampak oni bi potem res imeli lepo v sistemu, s tem da bi jaz uvedla tudi forecast, se pravi, da se neko količino rezervira, da se reče v tem letu planiramo toliko in toliko dobav in da se potem vodi tudi nek forcast, kjer si potem dobavitelj za nas tudi rezervira in drži to količino.

Žiga: Poznate terminske sporazume LPA?

Jerca: Ne, imamo pa mi podobno zadevo, samo da mi temu rečemo forecast, da napovemo nek plan odjema, ki je neobvezujoč, za leto, za mesec po materialu. Predvsem gre tu za kritičen material ali pa recimo laki, ki ga ne smemo imeti dolgo na zalogi, da on lahko planira dobave, kdaj bo ta lak še s pravo datumsko kodo in vsem ostalim. Taka zadeva kot jo imate vi bi našim dobaviteljem zelo veliko pomenila, ker zelo težijo k temu, da bi vsaj približno napovedali obseg nabave. Ker potem je na primer lak je res tak primer, ker vzame kantico, ko zmanjka in jutri ga hočem imeti, ja ne gre, nima vsak tega laka na zalogi, ta lak ima trajanje 3-4 tedne in nalepke recimo, zadnjo nalepi in ugotovi, da je brez in spet ista zgodba. Isto je embalaža, zadnjo škatlo porabi in ugotovi, da ni za naprej, komaj čakajo, da za nas vsi 24 ur dostavljali škatle.

Žiga: verjetno bo to bolj vprašanje za Mimovrste; ste z XML datotekami pošiljali samo naročila, ali še kaj drugega.

Jerca: Ne ne sploh ne, to je bila pravzaprav informacije o ceni, zalogi, v bistvu to je služilo samo temu, da ko si oddal naročilo je ta cena veljala, tam je bilo recimo veliko bolj fleksibilno. Je bilo 5 prenosnikov in 10 spletnih trgovin in glede na to da je tebi poslal zalogo, 10 minut nazaj, da ima 10 kosov, ti jih je moral dobaviti. Dobavitelj je sam lahko umikal, večal, manjšal in to je tudi bilo povezano z našo stranjo, tako da, ko je on artikel umaknil je tudi na Mimovrste pisalo izdelka ni možno več kupiti in je s tem bilo veliko manj težav »ne da se več dobiti«, ker potem tudi ti nisi več mogel tega poklikati, tega ni bilo več na zalogi. In tukaj bi lahko bilo isto, ti bi točno vedel rabimo 5.000 kosov, aha ta ima 2.000, ta ima 500 aha in še tamle jih vzamem in sem pokrit.

Žiga: Kako pa ste imeli pri Mimovrste urejene račune, povpraševanja…?

Jerca: Računi preko avtomatske povezave, da se vnesejo v sistem, tako imamo tudi sedaj v Iskratelu, da je čim manj papirnega poslovanja, da čim več gre preko povezave v naš sistem. Da, nam pošljejo PDF oziroma XML račun in se avtomatsko prenese v SAP. Z velikimi se podpiše sporazum in potem se tako prenašajo.

Žiga: Kako pa je bilo s sprejemanjem teh stvari, ki ste jih pošiljali in urejali z XML, so to dobavitelji sprejeli z odprtimi rokami ali je bilo kaj pritožb in nezadovoljstva?

Jerca: To je bilo pa v pogodbi, take it or leave it.

Žiga: Torej če želim biti vaš dobavitelj moram podpisati pogodbo kjer piše da morem poslovati z vami preko XML datotek?

Jerca: Tako je in so tudi zahteve kakšen mora biti XML, kakšna mora biti struktura, kolikokrat mora biti osvežen, kako se mora artikel izpisati, kako mora biti izpisan naziv, vloga vse v nulo, tako da, ker konec koncev, če tebi XML ni deloval nisi imel nobenega artikla na spletni strani, se je izpisalo ni dobavljivo. Je bil pa tudi problem recimo, da zaradi ene vejice, smo prodajali prenosnik po 12 EUR in ne po 1.200 EUR. V takih primerih smo pač dali prenosnik po taki ceni, sicer je bila pa to napaka dobavitelja in smo potem to pokompenzirali. Ravno s tem ga zavežeš, da potem to preneseš na dobavitelja.

Žiga: EDI vam je poznan, ga mogoče uporabljate na strani dobaviteljev ali kupcev?

Jerca: Ne ne poznam, pri nas se ne uporablja. Vem pa da so se pri nas naši strategi zelo borili za to, ampak predvsem zaradi ponudb, ko je to povpraševanje, ko je treba veliko podatkov zbrati, veliko cen… ne vem pa ali so potem mislili tudi za operativo.

Demografska vprašanja

- Ime in Priimek: Jerca Šanca

- Spol: Ženski
- Starostna skupina: 31-40
- Področje izobrazbe: Ekonomski gimnazijec
- Zaposlitev v podjetju: S&T Iskratel d.o.o.
- Področje delovanja v podjetju: Oskrbnik naročil - planska služba
- Čas zaposlitve v podjetju: 5 let

Priloga 5: Intervju 4

Dne: 6.12.2022

Žiga: Katere lastnosti so za vas najbolj pomembne pri izbiri poslovnega partnerja, dobaviteljev kot tudi kupcev?

Aleš: Če se na nabavo usmerim, mi delamo kar z stalnimi partnerji, ob tem, da poskušamo imeti nekega glavnega dobavitelja in neko še rezervo, čeprav, ko govoriva o nabavi je treba vedeti smo mi sestavljeni iz dveh delov, en del firme funkcionira popolnoma drugače, kot drugi del, ni tako kot v Domelu, kjer imaš proizvodnjo. Pri vas imate različne vrste proizvodnje, imaš ogromno proizvodnjo in eno nabavo in tam gre več ali manj po enem kopitu. Pri nas pa je to znotraj firme, ampak čist ločene enote, ki nimajo veliko skupnega in ena nabave je za trgovski del, gre se tu za enoto Norica, tukaj je čista veleprodaja B2B in mi od par svetovnih multinacionalk nabavljamo robo za proizvodnjo oken in vrat in vsega podobnega in to potem prodajamo proizvajalcem, nič končnim potrošnikom. Tukaj smo mi en člen v oskrbovalni verigi, ki ni samo čista veleprodaja ampak je tudi pomoč našim kupcem, da sledijo novostim, da vejo kako uporabljati te materiale. Drugi del pa je mizarstvo, ki je čista oskrba proizvodnje, velik del mizarstva se tudi oskrbuje iz Norice, se pravi imamo tudi interno prodajo in tiste zadeve, ki kupuje mizarstvo jih kupujemo preko Norice, praktično tam imamo neko tranzitno maržo, za katero smo dogovorjeni, ki je minimalna. Drugi del nabave kar Norica ne ponuja, ker vsega ne – iz Norice ponujamo za okna in vrata vse razen okvirjev, plastični so pač te paneli in stekla, to kupujemo preko mizarstva. V mizarstvu pa gre zelo podoben posel kot v Domelu, praktično za oskrbo proizvodnje. Nekaj kar velja za ene ni nujno, da velja za druge in imamo tudi popolnoma ločeno to nabavo.

Žiga: Kaj bi potem lahko rekla da so pomembne lastnosti?

Aleš: Pomembne lastnosti pri enih in drugih so pa čisto enake, to mora biti neka uveljavljena blagovna znamka, mora biti vodilni proizvajalec v svetovnem merilu, ker pač in naša okna in okna naših kupcev morajo imeti vgrajene materiale, ki so svetovno priznani in tukaj je glavni element, ki ga prodajamo je okovje, to je vse tisto v oknu kar ti niti ne vidiš, vsako okno ima vgrajenih nekje 20-30 osnovnih komponent, da se sploh odpira in zapira in to imaš na svetu 5 velikih proizvajalcev, vsi so locirani na tem področju Avstrija, Švica in Nemčija in v tem območju so tudi vse multinacionalke, ki obvladajo celotno svetovno sceno. Naš največji dobavitelj je tudi največja multinacionalka, to je Roto – Roto okovja, imamo pa tudi še nekoga, ki je na tretjem oziroma četrtem mestu to pa je GU, oba sta Nemca. Tu mora biti dobavitelj v svetovni špici, ker ta okenska industrija je malo specifična, ni široki razpon, v tem segmentu govorim, potem pa so še drugi segmenti, recimo kljuke, ki jih kupujemo od Multinacionalke Hoppe, ki je tudi največja v tem segmentu in smo tudi njihov distributer. Potem pa je še nekaj drugih materialov kjer seveda poskušamo videti kdo je močan. Poskušamo pa za vsakega najti tudi neko alternativo in mogoče neko manjšo firmo, ampak

razvijajoče, prodorno, ki mogoče prihaja z nekim nišnim produktom, to je nekako naša struktura. Pri določenih pa, kateri nam tudi ne dajo polno ekskluzivo, ker za nekatere imamo mi potem ekskluzivo na določenih segmentih, to pomeni, da mi ne iščemo drugih in tudi oni ne drugih. Oni imajo omejen nabor partnerjev v teh državah, ne iščemo dobavitelje od blagovnih znamk in poskušamo iti mimo, da dobimo direktno njihove proizvode pod drugimi blagovnimi znamkami ampak isto. S tem lahko dobimo nekaj večjo razilo v ceni in še našim kupcem omogočimo boljšo ceno.

Žiga: Če povzameva vam je pomemben ugled in tehnična znanja in podpora.

Aleš: Tako, bolj tehnična podpora, ker to okovje je specifično in mi največjim svojim kupcem vozimo trikrat na teden v Sloveniji. Za to področje imamo tudi firme na jugu, na Hrvaškem, Kosovu, Albanija in pa severna Makedonija, kjer imamo svoje prostore in dol potem tudi svojo zalogo, kjer servisiramo lokalne proizvajalce. Ta firma mora biti svetovno priznana mora imeti ugled in mora imeti zagotovljen servis, ker to je pa največji posel.

Žiga: Kako velike multinacionalke gledajo na vas, v smislu ali ste njihov ekskluzivni partner?

Aleš: Za nekatere, pa tudi na tržiščih je različna zadeva, v Sloveniji smo ekskluziva, na Hrvaškem pa ne, ker nismo prišli prvi na tržišče, imamo pa ekskluzivo tudi na Kosovu, v Makedoniji pa ne več. Kjer koli se pojavimo poskušamo s svojim servisom biti boljši kot so naši konkurenti in na ta način počasi neformalno doseči ekskluzivo. Da smo boljši, da imamo boljše pogoje, da imamo boljši servis in da počasi izrivamo konkurenco ven. Na vseh tržiščih se tako poskušamo obnašati.

Žiga: Pa vas te velike multinacionalke potem vidijo, kot manjšo firmo, kako je z pogajalsko močjo?

Aleš: Ne ne, oni nas kar cenijo kot partnerja, saj smo mi v Sloveniji daleč številka ena, mi smo duplo veliki, kot naslednji iz našega področja. Čeprav je težko, saj v Sloveniji recimo podružnice multinacionalk, na primer WPH, ampak v Sloveniji nam ne seže do kolen, ker imajo specifiko, ker imajo ožji izbor produktov, nimajo dobrih ljudi in na vseh teh tržiščih so tudi oni našo največji konkurenti. Na Hrvaškem so bistveno večji kot mi, ker so bili tam že prej, mi smo na Hrvaškem šele 3 leta. Ampak mislim, da nas ti partnerji kar dobro cenijo, seveda vedno pa je še borba za čim boljše nabavne pogoje, to je pa večni fight, kjer vsi poskušamo uporabljati raznorazne argumente. Je zelo odvisno saj poskušamo prepričevati naše dobavitelje, da ne dvigujejo cene toliko kot so si zamislili, da nam prelongirajo, da nabavimo kaj še po stari ceni itd. in seveda tudi oni poznajo tržišče, ker imajo svoja tehnične kadre, da skupaj hodimo do kupcev in da še oni od tam slišijo. S takim, ki imamo dokaj fer odnose, ki nam tudi dopušča to vlogo, da smo glavni in se oni s tem strinjajo, ker vidijo da je s tem mogoče najmanj težav na tržišču in da bodo tako največ dosegli. Imaš pa tudi neke multinacionalke, ki pa imajo popolnoma drugačno filozofijo, nas pa vidijo kot zelo moteče, ker smo tako močni in želijo vzpostaviti še nek drug sedež v vsaki državi, s tem pa ko vidimo

to, mi iščemo alternative. Ok, če boste pa vi tako, bomo pa tudi mi za podobno robo šli drugam gledati in potem se pa »slikajte«. Ti je nekakšen zakon iz koristoljubja, z četrtim našim partnerjem je še največ težav, ker oni imajo strategijo, da v vsaki državi morajo imeti 3, 4 partnerje, če Bolgariji, Romuniji, Srbijo zaradi velikosti to še gre pa v Sloveniji vsak vsakega poznamo in informacija takoj zakroži in mi takoj vemo če je nekdo nekomu ponudil po nižji ceni, sicer ne od njega, ampak od drugih saj smo na istih projektih. In se tam srečamo.

Žiga: Čisto tako me zanima, Domel ima 1500 zaposlenih in v primerjavi z multinacionalkami, ki imajo več 10.000 zaposlenih, smo še vedno zelo majhni.

Aleš: Ja, saj smo mi tudi zelo majhni, ampak na tem področju, ker gre iz oskrbe lokalnih proizvajalcev, ker pri vas je malo drugače, mi smo na Norici v bistvu podaljšan servis teh dobaviteljev, ker pač iz Nemčije ne moreš pač ti dnevno servisirati vseh teh proizvajalcev. Mi imamo samo v Sloveniji letno 1700 kupcev, 200 resnih, in vsaka multinacionalka bi potem morala imeti svoje skladišče, svoj ljudi je pa to neracionalno za njih, kot trgovina pa mi ponujamo širok asortima, od več multinacionalk mi ponujamo več stvari, ki so po svoje nekonkurenčne, eden pač prodaja kljuke in tisti, ki dela okovje ne dela kljuk in obratno. Potem imaš neke vgradne materiale, kot silikone, ki so čisto isti pri vseh in mi proizvajalcu ponujamo paket, mi smo v stanju reči, ni treba iti do drugega proizvajalca, razen stekla in profile za okna, vse ostalo lahko kupiš pri nas in je to tudi za nekega proizvajalca super, ker mu prodamo komplet vso robo in mu damo tudi znanje in računalniške programe kako s to robo upravljati, ki mu bodo pomagali pri planiranju proizvodnje nabave in tako naprej. V tem smo izjemno vpeti v našega kupca. Samo primer okovje, ki je dosti specifična stvar, okovje za eno okno je lahko za plastična in aluminijasta okna skoraj identično, torej tistih 30 komponent je v 80-90% istih, ampak če je pa plastično pa je 20% različnih, ampak tu se še ne konča zgodba, profili za plastična okna, torej okvir so od različnih proizvajalcev, ki so malenkost različni, to pomeni da 3, 4% okovij je različnih, imaš ti lahko plastična okna, če imaš proizvajalca A boš potreboval te sestavne dela, če imaš B proizvajalca pa druge sestavne dele, ampak še ni konec, naši kupci nekateri ta okna šramfajo ročno v okovje, nekateri imajo za to že neke enostavne robote in so trije sestavni deli drugačni, kot pa če bi jih na roke šramfal. Mi v naši bazi podatkov, oziroma pri nas ne gre naročanje, tako da bo, Ok pri večjih sistemih že, ker imajo svoje baze, da bo nekdo naročil 10 elementov X, 15 elementov Y, 30 elementov Z, ampak naši kupci pravijo, mi imamo naročilo za tako okno, povejo dimenzije okna, varnosten zahteve, kakšne obremenitve so, pač neke osnovne specifikacije, mi oziroma oni sami vnesejo v naš program, oziroma moramo mi v njihovega če imajo svojega in mi moramo natančno vedeti in to imamo v bazi podatkov, kakšna okna on dela, s katerimi profili, kakšnimi stroji, da mu razpišemo točno pravo okovje. Včasih se pa naredi, da pravi »pa kaj ste mi poslali, to jaz ne morem sestaviti skupaj, to okno se ne odpira, ne zapira…«, ko se to naredi naš človek v avto in pogleda ali smo ga res morda mi »posrali«, ampak največkrat se pokaže, da nekdo ne zna sestaviti in jim naš človek pokaže kako se sestavlja. Mi moramo natančno za vsakega kupca vedeti točno kaj on rabi in kakšne

stroje ima, kakšna okna dela, kako je opremljen, vse, vse. Ta povezava v tej branži je težko dobiti novega kupca, saj, da nekdo zamenja okovje je to zanj stresno delo, ker mora prešramfati vse tiste svoje nastavitve, mora zamenjati računalniške programe, v te računalniške programe mora vnesti novo bazo okovja, če je to en velik proizvajalec in reče sedaj sem pa jaz sit, tega vašega dobavitelja, zamenjati ga je treba, lahko traja tudi do pol leta, da mi to naredimo. Kar pa pomeni da ko ga enkrat imamo je pa tudi naše, ker je težje zamenjati, seveda moraš gledati, da si stalno konkurenčen, stalno nosi ponudbe od drugih, to je večni proces. Ker se točno ve, kdo je na katerem okovju, kdo ima kakšne težave in tudi servis je potreben. Lahko rečem, da smo pomemben partner, saj brez nas ne morejo.

Žiga: Zanima me kakšno menjen oziroma predstavi imate o agilnosti, vaših partnerjev? Prej ste omenjali velike multinacionalke, ali bi lahko rekli da so agilne, ali ste vi agilni?

Aleš: To lastnost lahko razumeš na več načinov. Ena je seveda razvojna agilnost, ali oni sledijo nekemu razvoju, oziroma če razvijajo kakšne nove stvari, kakšne izboljšave, koliko imajo močan razvojni oddelek. To je za nas izjemno pomembno, ko sva prej govorila o multinacionalkah, te imajo močan razvoj, ampak so okorne, tu pridejo neki majhni proizvajalci, ki v neki nišni zadevi znajo pripeljat boljše rešitve in potem mi seveda skupaj z multinacionalkami poštudiramo tudi ali bi to šlo in kaj bi to pomenilo. To je neka razvojna agilnost, ki je izjemno pomembna in to je eden odločujočih kriterijev. Druga stvar, ki jo razumem pod agilnost pa je, tudi mi rabimo servis in support, mi do velikih proizvajalcev oken ne gremo sami. Mi rečemo v redu, glejte tale proizvajalec bi rad zamenjal okovje, smo bili tam in so nezadovoljni z vašim konkurentom, kaj bomo sedaj mi skupaj storili da ga osvojimo? In po navadi je, da Nemci pridejo k nam in oni povedo kakšne so tehnične karakteristike, celo zgodbo in tudi pri ceni so zraven in tudi pri kakšnem proizvajalcu je tako, da oni nam dajo neko ceno in Inles je tak primer, ki je naš največji kupec. Oni pravijo da take cene ne morejo sprejeti, da hočejo nižje cene in potem se mi usedemo skupaj in povemo, da ne moramo prodajati ceneje kot kupujemo, tako da se z multinacionalko potem dogovorimo kaj lahko naredimo, če hočemo kupca obdržati. In za te večje proizvajalce nam dajo posebne cene, se pravi za ostali svet so take cene, vi nam dajte podatke koliko ste Inlesu prodali in vam damo na to še 10 do 15% dol. In treba je, da skupaj prepričamo, da smo mi res partner in da mu bomo tekoči servis rešili in pomagali, ampak od večjih proizvajalcev hoče vedeti, oziroma ne verjame samo nam, da ima v ozadju Nemca, ki bo znal reševati probleme, ker Inles razvaža po celem svetu in pravi M Sora boste vi šli na Kitajsko ali pa Ameriko če bom jaz tam imel problem z vašim okovjem. Mi pravimo saj ni treba, saj ima Roto, naš dobavitelj tam človeka in bo on šel. To je recimo izjemno pomembno pri tej agilnosti, se pravi, da tudi naš dobavitelj nam pomaga pri servisiranju naših strank in mi redno vodimo naše dobavitelje do naših strank in na licu mesta vidijo kakšni so problemi in kako to poteka. Seveda kakšna agilnost na strani strank ali dobaviteljev nam tudi ni všeč, recimo ta, da iščejo nove kupce mimo nas seveda, to nam niti najmanj ni všeč potem, ampak to misim, da mora biti skupaj.

Žiga: Zanimivo, to se mi zdi dobra varianta, da imate svojega dobavitelja prisotnega pri kupcu in tudi mogoče ne direktno na vas ampak tudi na njih glede cen?

Aleš: Tudi ja nam pomaga, saj pravim, del naše marže lahko vidijo, pač moramo mi tudi zaslužiti, se seveda stiska, da čim manj zaslužimo, ampak ta zaslužek gre vedno v razvoj podjetja. Nikoli te ne bo stranka zapustila zaradi solidnega zaslužka, zapustila te bo zaradi slabega servisa, seveda cena pa mora biti konkurenčna in naša moč je ravno v tem, da smo izjemno učinkoviti in po stroškovnih enotah to pa ravno zaradi tega ker imamo široko izbiro izdelkov, ker lahko peljemo silikone, police, okovje v eni pošiljki do kupca, ne da naroči pri treh drugih še in je to zanj bistveno enostavno, pač zavrti samo en telefon oziroma ima naše programe in mu niti telefona ni potrebno zavrteti, ker vse poteka elektronsko, mu pač omogočamo, da dejansko mu zmanjšamo nabavne stroške.

Žiga: Prej ste omenjali razvojno agilnost, ali je to v smislu neke vrste inovativnost?

Aleš: Tako ja, da prinese nove izdelek, nove okovje, nove materiale, tega je v okenski industriji recimo veliko, dobro okovje se ne menja pogosto, drugo pa. Izjemen razvoj, od kar sem jaz tu, praktično nič prodaje, danes pa je to 20 do 30% materialov za vgradnjo oken, ker to so cele znanosti, od silikonov, pa do purpenov, trakov, posebnih izolacijskih materialov, pri oknih je montaža recimo po specifiki, po zunanji strani je tak zaščitni trak in propusten, da gre ven, na notranji strani je tak, vmes mora biti taka izolacija, uporablja se take silikone, če pozimi montiraš je tak, če poleti je tak… Cela znanost in to danes predstavlja kar velik del naše prodaje, ki ga včasih sploh ni bilo. Ko montiraš okno v zid zapurpenaš z malto zamečeš in to je bilo to, sedaj je to znanost.

Žiga: pa na tem področju še gre razvoj naprej, saj more kajne?

Aleš: Seveda, to je ravno področje ki je doživelo največji razvoj in se še vedno razvija, ker nič ne pomaga odlično okno če je slabo vgrajeno. Nisi nič naredil, če imaš super izolativno okno če ti zraven piha in seveda tu so potem tudi kombinacije z fasadami, kako v eno fasado paše okno, kako v drugo, ker če imaš ti neko zgradbo je zelo različno ali imaš ti klasično zidano, stanovanjsko recimo, ali pa imaš z nekimi profili narejeno. Če imaš nek industrijski kompleks z nekimi profili, moraš tista okna montirati, oziroma moraš montirati na neke nosilce, ga ne moreš niti kam zapeti in to zmontirati, potem se čaka na osebo ki naredi ovoj ali pa ko bodo to oblekli z volno, to je tak tipičen primer.

Žiga: potem bi načeloma lahko rekli da agilnost in inovativnost sta za vas zelo pomembni?

Aleš: v bistvu inovativnost in servis, servis v smislu, da so redne dobave in tudi servis pomoči če ima kupec neke probleme, to so odločujoči faktorji na trgu da boš ti lahko uspel.

Žiga: Zanima me s kakšnimi rešitvami ste seznanjeni in kakšne obstajajo na trgu glede dela z dobavitelji, SRM in prej ste že omenili, da uporabljate nek program, s katerim niste najbolj

zadovoljni, pa mogoče še malo o tem povejte, če ste kaj že gledali za alternative, boste obstoječo poskušali nadgraditi?

Aleš: Ta program, ki ga mi sedaj uporabljamo je za nabavo naših kupcev. Za našo nabavo pa uporabljamo ta klasična orodja, del nabave, je na neki standardni produkti so na minimalno zalogo, drugi del pa je za posebna naročila, ampak mi za to nimamo nekih posebnih orodij, razen teh, ki so za vodenje te minimalne zaloge, da ti dajo signal in da to v elektronski obliki pošljemo dobavitelju, na tej strani ne planiramo kakšnih revolucij, ker to tudi ni tako sofisticirano, to je v bistvu relativno enostavno, bolj razmišljamo kako še bližje priti kupcu in s pomočjo digitalizacije zmanjšati njim in nam stroške. Sedaj imamo v izdelavi nek online program naročanja, ki ne bo za neke standardne zadeve, ker tiste tečejo po drugih programih, kar sem že prej omenil, da imajo kupci že programe s kosovnicami, ki nam že sami ven vržejo naročila, tu se gre bolj za neke specialna zadeve, kjer naš kupec ima neki problem, ki ga je prvič videl in namesto tega, da se usede pred telefon in »mori« našega komercialista, mu bomo mi dali neko orodje, ki ga bo po neki hierarhiji pripeljalo do tega kar on rabi in tudi če bo rekel, tole morda rabim, ker že nekaj ve, ampak ne ve ali za taka vrata rabiš, recimo kako močna zapirala in bo po neki specifikaciji in bo lahko tudi avtomatično pogledal našo zalogo in tudi avtomatično tudi naročil, se pravi ni potreben stik z našim človekom, s tem on prihrani in tudi mi. Seveda komercialist bo to dobil in potrdil, če je kupec zanesljiv plačnik, bo komercialist pritisnil na en gumb in bo dobava prišla v skladišče. To je kot sem rekel za ta nestandardni del.

Žiga: Na spletni strani imate konfigurator, ali je to v bistvu bolj za generalne zadeve, barva ipd.?

Aleš: Ne konfigurator je čisto osnovni, to je pa drugi del zgodbe za okna, to sem govoril več ali manj za Norico B2B.

Žiga: Aha, se mi je zdelo, ker kot ste sedaj opisali to zelo detajlno, vsaka komponenta v vratih.

Aleš: Ja tako, pri oknih je pa zadeva pač drugačna, tam pa imamo mi končne kupce, tam pa nabava 70 – 80% gre preko Norice, neke specialne zadeve pa potem sami iščemo, stekla sami kupujemo, les sami kupujemo, to so pa specifike svojevrstne.

Žiga: Prej ste omenil da kupec sam določi katere komponento hoče, primer kljuka, rekli ste, da vam elektronsko pošlje specifikacije za vrata, kako to poteka, sploh ne preko klasičnih naročil?

Aleš: Nekateri kupci imajo naše programe, kjer to v elektronski obliki pošlje, oni imajo naše programe, nekateri imajo svoje programe, kjer pač prevede v neko obliko in potem mi s prevajalniki iz Excela in potem mi dobimo to Excel datoteko in primerjamo, to je drugo pot, tretja pot je pa še vedno klasično naročilo, »rabim tako kljuko ali imaš to?«, cel nabor je še. Mi želimo čim več praviti v digitalizirano obliko, ampak ker imamo zelo različne kupce, od

Inlesa, ki je največji, do srednjih, ki se sedaj tudi zelo digitalizirajo, do manjših, ki nimajo skoraj nič oziroma komaj premorejo računalnik. Mi res poskušamo čim več spraviti v digitalizirano obliko, ker je za nas najbolje.

Žiga: Ko govoriva digitalizirana oblika, ali je tu mišljeno pošiljanje naročil preko e-maila, ali preko teh vaših programov?

Aleš: Vse oblike puščamo, strmimo pa, da je čim bolj vse avtomatizirano, da je čim manj mailov in čim več preko naših programov. Včasih so recimo bili faksi, ki ga je zamenjal mail, včasih je vse to potekalo po faksih, sedaj je pri nas prevladujoča elektronska oblika, je še ogromno mailov potem imaš pa tudi še telefonske klice, ampak vse poskušamo spravljati v programsko urejeno obliko.

Žiga: Če vas prav razumem vidite neko možnost izboljšave skozi digitalizacijo, kot ste že prej omenili imate na tej strani potencial za razvoj?

Aleš: Stalno, bom rekel v bistvu, mi dosti o tem razmišljamo in poskušamo nekaj narediti in pač smo digitalizirali tudi skladišče, ko pride nalog v skladišče, se da pogledati tudi kje se roba nahaja in se tudi ko jo nabere, z ročnimi terminali se avtomatično odknjiži na kupca in ko to pritisne na gumb, gre dobavnica na fakturni oddelek in se potem 2x na mesec izda račun oziroma kakor je dogovorjeno s kupcem, smo avtomatizirali že precej, ne pa še vse. Se trudimo sedaj ujeti še vse posebnosti, da bi jih spravili v neko zadevo, ker jih je preveč. In bi rekel da je z nekim večjim kupcem manj dela, ker veliko naroča, kot pa z nekim manjšim.

Žiga: Kako pa vidite prihodnost digitalizacije in avtomatizacije, eno je verjetno v tem smislu kot sva govorila, kaj pa recimo avtomatizacija proizvodnje?

Aleš: Ja, se po celi firmi ukvarjamo s tem, na mizarstvu v proizvodnji se bomo lotili digitalnega dvojčka. To je da vse procese spremljaš tudi preko računalnika in to pomeni da, ko gre okno skozi proizvodnjo, imaš ti na računalniku točno kje to je, to ti potem služi, ti masovni podatki ti potem služijo za obdelavo podatkov, če si že videl črvični diagram in ti potem to vse zmeče kako je šlo skozi proizvodnjo in ti lahko potem analiziraš v proizvodnji te tokove, recimo digitalizacija proizvodnje je tudi, daš sledilnik na viličar in vidiš kako se giblje po proizvodnji in katere njegove poti so v stran in kako jih optimiziraš in kako bo to šlo skozi proizvodnjo z čim manj zapleti. To sedaj smo v začetku tega procesa, mi smo digitalizirali, to je druga zgodba, na oknih komplet proces naročila, ker naročilo okna pri nas ne pomeni samo fizičnega naročila, ampak je treba iti tudi na objekt in na objektu pomeriti, ko komercialist naredi naročilo na osnovi dogovora z kupcem, kakšne mere in želje in potem gre naš človek na objekt, posname natančne mere, posname tudi v kakšnem stanju je objekt, kaj je potrebno za montažo, kaj so še želje kupca, tam se ponavadi še spremenijo te specifikacije. Prej smo vse to imeli na papirju, sedaj smo to vse digitalizirali, kar je zelo pomembno ogledalo nam slikovnega materiala, slika pove več kot 1000 besed, ko gre in poslika odprtine z tablico in to je avtomatično digitalizirano in potem, ko pride do našega

komercialista, pravi, ne ne tukaj moram dati še tole, da bo tako OK, pokliče kupca in preveri, predlaga drugo varianto… In seveda se vse to digitalizira in pride v tehnologijo, kjer mora narediti za to okno točno specifikacijo, ki so istočasno tudi navodila za stroj. Ker je avtomatična povezava in tam mu zelo pomaga če vidi sliko, aha slika to je tako, to mora iti tako, če ne pa mora iti na objekt ali pa zavrteti telefon, da ugotovi kako točno je mišljeno. To so razne sestave, kar komplicirano in potem to gre v proizvodnjo tudi, tam je večino avtomatično, saj ko se dela delovni nalog, se programira avtomatično tudi stroj in potem ko pride na ta naš glavni stroj CNC, na tem stroju vtipka ta nalog in ta kos mu stroj avtomatično naredi, to je linija, ki je dolga 60 m in naredi za posamezen kos vse te obdelave, ki so potrebne in se vse skupaj zloži. In potem v proizvodnji, čist enostavno. Okno imajo tudi neke sestave, ki so pa komplicirane in on v proizvodnji odpre ta nalog in vidi na sliki kako to zgleda, kako so si to zamislili, seveda z vsemi skicami in detajli, ki so jim jih dali v tehnologiji prej in razčistili detajle kako bo prišlo okno, kako polica, cel projekt in v montaži, ko pride monter na objekt ima isto tablico in se poveže z našim serverjem in ima neke podatke v oblaku, aha takole ste se domenili, take luknje imate, to so detajli in takole bomo naredili, in grejo in uredijo. Ko naredijo zopet poslikajo, če se slučajno naredi, da kupec govori, da to ni tako kot smo se dogovorili, potem pride naš človek in on ima komplet vso dokumentacijo, od začetka do konca, če je potrebno tudi med montažo in pokaže slike. In na koncu se tudi zmenimo ok, v tretjem nadstropju 1000 kg steklo, kako ga bomo zmontirali? Ima on žerjav pa bodo oni dali gor. Pridemo a ni žerjava, deci ne morejo 30 m v zrak dvigniti 1000 kg stekla, po stopnicah ne morejo. To so res banalne zadeve, včasih sploh ne moremo do objekta, ker naroči tako veliko okno, da ga ne more s kamionom pripeljati. Čuda stvari in vse to poskušamo mi spraviti v digitalno obliko, da ni treba kopati po papirjih. Naši tehnologi imajo ogromna ekrana, na enem delajo nalog, na drugem pa vse kar je kupec, vse slike, do te mere smo že naredili, sedaj bom rekel to plimo, izpopolnjujemo ampak sedaj že neke pol leta že samo tako teče, kakšne porodne težave še, ampak sedaj se jo to tudi že zelo veliko spremenilo, včasih so imeli monterji fascikel seboj, sedaj imajo tablico in grejo okrog. Smo kar dobro zabredli v to ja.

Žiga: Glede avtomatizacije, kakšne imate srednjeročne in dolgoročne cilje?

Aleš: Spraviti čim več zadev, ki se jih da v digitalizacijo in avtomatizacijo. O digitalizaciji smo že govorili, glede avtomatizacije je pa zmanjšati enostavna dela, ki so slabo plačana in jih poskušati zmanjšati z vpeljavo nekih robotov, avtomatizacij in tako naprej. Nekaj je možno, nekaj ni možno, ampak to je cilj na vseh področjih. Delovna sila je draga, je draga že danes in bo jutri še dražja in bom rekel tudi v Sloveniji na račun neke poceni delovne sile boš težko konkurenčen. To pri vas to še veliko bolj razumete, kot pri nas, pri nas je to malo problem v proizvodnji, ker je vsako okno drugačno in ni velikih serij, v Domelu je ta zgodba čisto druga, imate velike serije in tam je avtomatizacija in popolnoma drugačna kalkulacija. Kar pa ne pomeni, da se nič ne da narediti.

Žiga: Veliko sva govorila z prodajne strani, kaj pa iz nabavne strani, ali mogoče vidite kakšno možnost da bi s te strani tudi kakšno tako rešitev imeli, ali sploh obstaja taka rešitev za vašo branžo? Tako kot imajo kupci do vas, bi tudi vi imeli svoj program do dobaviteljev

Aleš: Tudi na tem področju se razvijamo, ampak tukaj smo mi bistveno bolj odvisni od dobaviteljev, nekateri imajo programska orodja razvita, nekateri boljša, nekateri slabša, smo na tem področju bolj od njih odvisni, kar imajo. Pač računalničarji stopijo skupaj in uredijo. Nismo pa mi v relaciji do naših dobaviteljev tako močni, da bi lahko mi diktirali kakšno orodje bi oni morali imeti, ker to so le podjetja ki imajo milijardne promete, mi pa smo na desetinah milijona. Poskušamo seveda se maksimalno prilagajati njihovimi rešitvam, zaenkrat imamo tako strategijo. Se pa ne ukvarjamo preveč s tem, ker rečejo mi imamo tako in oprostite tako mora biti, ker smo majhni, Slovenija je majhna. Domel ima mogoče drugače.

Žiga: Kakšne so potem glavne prednosti teh rešitev, ki vam jih kupci podajajo?

Aleš: Pohitritev postopkov, zmanjšanje napak, to je zelo pomembno pri nabavi, poenostaviti, pohitriti postopke, da je čim manj papirja in da je čim manj napak. Rekel bom tudi ta spremljanja, to je pri nas da roba takoj pride v sistem, da se vidi.

Žiga: Zaenkrat ta program uporabljate samo za naročanje, ali še za kaj drugega in ali ste razmišljali še o kakšnih dodatnih funkcionalnostih, da bi lahko razširili na izdajanje računov, reklamacije ipd.?

Aleš: Izdajanje računov je avtomatizirano, je pa potrebno to nadgraditi, nekateri računi tudi gredo naprej do dobaviteljev elektronsko, ta proces se pelje naprej. Drugače pa niti ne, kar je nabave imamo s tem programom kot sem rekel v mizarstvu nismo najbolj zadovoljni, ker nam ne omogoča pravega sledenja po nalogih, kar smo dejansko za določen nalog dobili in kaj ne. Čakamo na novo rešitev smo pa pač vezani na tega Nemškega razvijalca, ki je to materialno računovodstvo zanemarjal in smo slabe volje, ampak ne moremo nič.

Žiga: Pa se v prihodnosti predvideva nova verzija oziroma nadgradnja?

Aleš: Ja ja, obljubljajo nam že, ampak izgleda imajo tudi že sami težave in so malo »zamrazili« po domače povedano.

Žiga: Samo še to, kako so v bistvu vaši partnerji zadovoljni s tem programom, ki ga vi pošljete njim, imajo kakšne zadržke, ali kaj ne vedo kako se dela z njim?

Aleš: Ta zadeva je vedno živa, mi želim da bi bilo tega čim več, nekateri pač to sprejemajo, nekateri ne, to so programi, ki niti niso naši, to jih razvija neka Hrvaška firma, ampak jih delajo za okensko industrijo. Mi delamo v zelo tesnem sodelovanju z njimi, tako da, če preko nas kupijo to licenco, mi smo njihov agent tako rekoč, oni nam zaradi tega, ker nam pomagajo zavežejo, da bodo našo robo kupili, tako, da je to nekakšen tripartitni dogovor, mi

tržimo program in tudi vejo, da bodo imeli na voljo našo robo, nekakšne simbioza, ker oni imajo programsko hišo, ki delajo to, ampak to za manjše proizvajalce, so tudi oni kot tudi taki eni močnejših na Balkanu.

Žiga: Ali delajo tudi za večje in druge programe za manjše proizvajalce?

Aleš: Ne nimajo, za večje so drugi programi, tam pa poskušamo mi z nekimi drugimi rešitvami, API vmesniki.

Žiga: Ste že slišali za EDI – Electronic Data Interchange, to se sicer bolj uporablja v avtomobilski industriji?

Aleš: Ne v tej naši industriji tega ni, ker je preveč kompleksno. To je ista zadeva kot proizvodnja bolj projektno, pri vas pa je to velikoserijsko. To je ta razlika, sej je elektro motor veliko bolj kompliciran, kot pa neko okno, samo vi jih potem naredite milijon enakih, pri nas pa eno okno ni enako drugemu, to je ta bistvena razlika. Marsikaj je potem drugače, pri vas so neki procesi, ki so naštudirani v nulo in za vsak izdelek imate testiranje, pri nas pa je tako, da dobimo naročilo in moramo naredit novo okno. Ki je v bistvu iz nič, logika je malo drugačna, sej vi ste pomoje zelo podobni avtomobilski industriji. Gremo praktično v isti smeri saj se tržiče razvija v isti smeri.

Demografska vprašanja

- Ime in Priimek: Aleš Dolenc
- Spol: Moški
- Starostna skupina: 61-70
- Področje izobrazbe: Diplomirani ekonomist
- Zaposlitev v podjetju: M Sora d.d.
- Področje delovanja v podjetju: Generalni direktor
- Čas zaposlitve v podjetju: 18 let

Priloga 6: Intervju 5

Dne: 6.12.2022

Žiga: Zanima me katere lastnosti so pomembne pri izbiri poslovnih partnerjev?

Gašper: Če greva iz neke osnove, je najhitrejši odgovor kakovost in cena. Samo to ni dovolj, potem je tu še deliverability, se pravi zmožnost pravočasne in ustrezne dobave materiala, v ozadju pa so še druge stvari, glede na to imaš nekaj izkušenj tukaj, veš da imamo hard factse in soft factse, hard factsi so to kar lahko opredelim številsko, soft factsi so pa te, ki jih ne moremo. Se pravi poleg cene in kakovosti je tu še komunikacija in pripravljenost na sodelovanje.

Žiga: Fleksibilnost?

Gašper: Tudi, to bi bil en tak zelo zelo kratek odgovor, da bi šel vse v podrobnosti nima smisla, bi lahko tu sedela cel dan.

Žiga: Mogoče se lahko bolj detajlno spustiva v to fleksibilnost oziroma v agilnost, kako bi vi to opredelili oziroma kaj mislite o tem pojmu?

Gašper: Fleksibilnost po neki zadevi lahko merimo, če smo včeraj plan nekaj spremenili in za danes rabimo neko menjavo pa je dobavitelj ustrezno dobavil in nam zaradi tega še celo mogoče ni zračunal nekaj ekstra, kar se včasih zgodi, je to potem izjemna fleksibilnost in izjemno dober poslovni partner, kar pomeni da je pripravljen na vse naše spremembe, ali pa na vse nepredvidljive spremembe, ki se dejansko zgodijo, vsi se prilagajamo razmeram na trgu in tisti kar dobimo naročeno in če je treba en hiter obrat narediti, je to pač temu ustrezno. Vsak si želi dobavitelja, ki bo s tabo v dobrem in slabem in se bo zasukal na vsako tvojo zahtevo, kar je sicer zelo težko, ampak na koncu je tako, da če imaš dobro vzpostavljeno dobavno verigo so na to do neke mere tudi že pripravljeni, ni pa nujno da so. To bi bila ta fleksibilnost.

Žiga: V teh časih bi lahko rekli da je fleksibilnost v bistvu še bolj pomembna, v časih korone, v časih vojne, problemi z dobavnimi verigami?

Gašper: Recimo, ampak kljub vsemu je kakovost tista prva, ki more biti zadovoljiva, kateri mora biti zadoščeno. Ker nič ti ne koristi če ti dobavitelj dobavi slab material, ker nisi s tem nič naredil. Lahko gre on čez vse prepreke in ti dobavi material, pa če ti lahko pošiljko zavržeš nisi naredil nič, včasih je bolje oziroma si še večjo zgubo naredil ker potem moraš nekako organizirati novo pošiljko in priti do dobrega materiala, kakovost je bila vedno nr. 1, vse ostalo drugo. Quality is non negotiable, to je pri nas moto že od vsakega začetka, o vsem ostalem pa se lahko pogovarjamo.

Žiga: Torej postaviva lahko kakovost na prvo mesto, na drugo mesto lahko postaviva ceno, potem pa sledijo druge lastnosti?

Gašper: Jaz ju ne bi dal na prvo in drugo mesto, jaz bi dal kakovost s ceno z roko v roki na drugo mesto. Seveda je jasno, da kakovost tudi stane, tu pa pridejo na vrsto pogajanja, ki znajo biti zelo zahtevna. Zaradi tega znanega Bosch qualityja smo se primorani s partnerji konstantno pogajati, da dosežemo tisto zahtevano kakovost za čim boljšo ceno. Navsezadnje se to odraža tudi na ceni naših aparatov. In ja recimo da bi lahko temu tako rekli, da je prva kakovost, potem cena in na koncu dalje, to je zelo težko na tak način opredeljevati.

Žiga: Reciva tako, kakovost in pa cena z roko v roki, potem ostalo?

Gašper: Tako ja.

Žiga: Sedaj pa me zanima še inovativnost, koliko se to gleda, kako se to meri pri vaših dobaviteljih, je to za vsa sploh pomembno?

Gašper: Seveda, to je zelo pomembno, na več načinov, bi rekel, da se od partnerja vedno pričakuje, da se trudi vedno znova prepričati, iz vidika nabave na različne načine in naj bo to izbira second tier dobavitelja, ali pa nek kampaning ali pa neke izboljšave, vsak kdo si želi dobavitelja, ki mu ne bo treba dobesedno povedati, primi material, material dodaj v škatlo, škatla naj bo izmenljiva embalaža, trajnostna itd. itd. Nekako se računa če je dobavitelj dober, da bo za določene stvari sam poskrbel sledil trendom in če mu ti poveš, da imaš ti neko okolijsko politiko, da bo že pripravil sam od sebe neke ukrepe da bo temu zadostil, ker se mora zavedati da je del ene ogromne dobavne verige. Zdaj kar se tehnologije inovativnosti tiče ne morem komentirati, ker ne delam tukaj, ampak na ta način, da je inovativnost v smislu iskanja novih rešitev z roko v roki s stranko, torej z nami.

Žiga: Pa določene zadeve npr. okolijske politike in ostale zahteve se preverja na presojah, če se drži teh pravil?

Gašper: Seveda se preverja, zato pa imamo presoje.

Žiga: Sedaj me pa zanima SRM, najprej me zanima kakšne rešitve poznate in pa kakšne rešitve uporabljate v BSH-ju in mogoče ali ste zadovoljni z njimi oziroma imate kakšne plane sprememb?

Gašper: Pri nas se večinoma uporabljajo večinoma centralizirani sistemi, software, ki so nekako neposredno povezani z ERP sistemom, trenutno pa smo v fazi izboljšav, se pravi Industry 4.0, je seveda sedaj v polnem zagonu že, tudi v naši nabavi sledimo temu trendu in vzpostavljamo procurement 4.0, ki v bistvu nam bo sedaj, ker smo globalno podjetje, ne gre vse naenkrat, počasi prihajamo do tega, lokacija po lokaciji in tudi to je sedaj ena stvar, ki jo bomo vpeljali. Da bi komentiral ta sistem ne morem, ker ga še nimamo v taki uporabi, da bi lahko rekel ali je zadovoljiv ali ne. Zagotovo pa rešitve, ki smo se jih v preteklosti posluževali, niso bile zadovoljive oziroma ne morejo iti v korak s časom leta »22«, zato pa lahko rečem da smo sedaj toliko bolj zadovoljni, ko je bilo to prepoznano in seveda se ta zadeva tudi na globalni ravni izboljšuje. Seveda to ni edina stvar ki jo imamo pri nas, v

zadnjih treh letih, se je zadeva močno izboljšala, ne samo na področju SRM-ja, ampak tudi na področju kompletne analitike, ker je bila na novo vzpostavljena infrastruktura, oziroma po domače povedano dali so nam ključe do avta. Kar pomeni da so v bistvu vzpostavi infrastrukturo, ki se ukvarjajo z self service Bi-jem, self service Bi, ker korporacijski IT ne uporablja tega, torej na business strani sedimo ljudje kot sem jaz recimo in poznamo ta orodja in si s temi orodji praktično postrežemo do podatkov, se pravi ni samo to, da imamo nek centraliziran sistem, hkrati imamo omogočene tudi vmesnike, vtičnike, orodja, s katerimi lahko pridemo do teh podatkov in z njimi operiramo, analiziramo, pridobivamo itd. Tu ne gre za eno stvar, tu gre za nek paket pa tudi za znanje v končni fazi, ker z uporabo teh BI orodij je tudi nekako nivo znanja pri posameznikih prešel na nek višji nivo, ni to znanje nekega Excela ali pa Outlooka, kje približno lahko kaj najdejo, jasno jim je zakaj določeni podatki niso na voljo in tako dalje. Včasih je bilo za dosti, da mapa odpre in če v mapi ni bilo fila, ojej, sedaj je zadeva majčkeno drugačna, sedaj se ta datotečni sitem počasi seli v svoji polnosti na strežnike na relacijske databaze. To je digitalizacija v polnem teku, če bi se temu lahko tako reklo, ker spet digitalizacija je pojem, ki jo marsikdo različno dojema, na koncu se je potrebno vprašati kaj sploh je digitalizacija, ker če poštudiramo, podatki so digitalni že v tistem trenutku ko ga zapišemo, v končni fazi skeniran dokument je že digitaliziran papir, ampak to še ni digitalizacija.

Žiga: Zanima me še, prej ste rekli da imate več aplikacij, modulov, programov verjetno na ERP, ali bo mogoče ta nova rešitev to združila v neko celoto?

Gašper: Določen del naj bi, sedaj self-service analythic tools bodo vedno ločeni od tega, ali pa posredno integrirani, tisto kar se bo pa združilo je pa več različnih sistemov ki so bili za različne namene bi se naj sedaj združilo pod eno streho.

Žiga: Vidite možnosti izboljšanja nabavnega procesa skozi digitalizacijo in pa vpeljavo spletnega portala dobaviteljev, uporabljate portale, EDI, kako imate pri vas to?

Gašper: Ne sam da vidimo, mi to prakticiramo, portale mi že kar dosti časa uporabljamo, na kaj je tu potrebno biti pozoren, predvsem na optimizacijo, ker pač če je več portalov, lahko pri dobaviteljih potem pride do zmede, sicer je malo težko EDI povezati z drugimi stvarmi, ampak tudi to je en del korporacijske rešitve, ki je v vpeljavi, se pravi tudi tukaj se dela neka optimizacija, da bi dobavitelj lahko prišel do vseh informacij ali vseh podatkov na eni platformi, oziroma na en način.

Žiga: Aha imate več portalov z različnimi funkcionalnostmi, pa imate potem še EDI ali je to ločeno ali hočete nekako združiti EDI s portalom v eno zadevo?

Gašper: Namen je združiti, trenutno delujeta neodvisno, vsak zase, plan pa je, da se združi, da ko se dobavitelj logira, da ima vse na enem mestu. To je nek cilj, marsikdaj se zgodi tudi, da je zadeva takšna zato ker imamo več različnih ponudnikov programov in storitev, ki ni nujno da grejo z roko v roki, zadeve so itak naše, kupljene. Če je različen software in če ima v ozadju vzpostavljen nek portal, ni nujno da se bo povezoval z drugimi.

Žiga: Zanima me, kot ste prej omenili, da se bo veliko stvari poenotilo in združilo, kaj pa je razlog za več portalov?

Gašper: Različni ponudniki in različne funkcije.

Žiga: Kakšne funkcije?

Gašper: Dajva na tak način, vsa tehnična dokumentacija in ostale stvari se pri nas pošiljajo preko secure povezav in ponudnik software-a, ki nam omogoča pošiljanje tehnične dokumentacije in ostalih storitev ni isti kot ERP, že tu je razlika in če ne gre to z roko v roki, če imata vsak svoj sistem nastavljen, potem en del je tudi dobaviteljeva platforma in te zadeve sedaj niso bil povezane, sedaj pa se dela na tem, da se bodo zadeve združile pod eno platformo in potem naj bi od tam naprej nadaljevali.

Žiga: Kakšne možnosti za izboljšave pa vidite skozi digitalizacijo nabavnega procesa in vpeljavo novih rešitev na tem področju? Kakšne so tu prednosti?

Gašper: Prva stvar je na pravem mestu ob pravem času, se pravi če nekaj ni odvisno od tega, da nekdo nekaj naredi, nekaj sproži če je zadeva avtomatizirana, kar je tudi velik del digitalizacije, da se določeni procesi samodejno izvajajo v ozadju, to pomeni, da je lahko proces bistveno bolj lean, pospešen, marsikaj se samo dogaja, brez, da se mora na to kdo spomniti, kar pa v bistvu prihrani na kapacitetah ljudi, se pravi na času, na obremenjenostih posameznikov, se mi zdi da tukaj, vsaj zaenkrat, prepoznavamo največjo vrednost, se pravi vso delo ki ga je bilo prej treba premisliti in ročno opraviti lahko sedaj do neke mere izvajamo iz ozadja. Se pravi raznorazne analize, workflowe, itd.

Žiga: Ste pa rekli da je to prepoznala celotna vaša grupa?

Gašper: Ja, no jaz lahko govorim za svoj oddelek, v svoji tovarni ampak zagotovo je tudi geslo BSH-ja get data driven. Se pravi lahko že rečem, da smo že data driven organizacija, na to se daje velik poudarek, ampak o stopnji kako daleč je pa kdo, je pa težko govoriti, ker so si tovarne med seboj zelo različne. Če se nekdo ukvarja z nekim tipom izdelka, v splošnem je sicer zadeva ista, v teoriji je zadeva ista, ampak vedno je treba razmišljati o infrastrukturi in vsebini in če je vsebina povsem druga je treba del tistega vmesnega prostora prilagoditi, da bo infrastruktura še vedno delovala na drugo vsebino in korporacijsko ja, infrastruktura je zagotovljena, saj je že dolgo časa, potem je samo važno kako se ljudje obrnejo in koliko je zadeva odprta in kakšne so možnosti povezovanja. Kaj pa potem lahko nekdo s tem naredi je pa dosti odvisno od posamezne lokacije, nekaterim mogoče že zadostujejo povsem korporacijske rešitve, v končni fazi tudi v analitiki, določeni rabijo manj analiz kot drugi.

Žiga: Sedaj pa me zanima, prej ste že omenili industrijo 4.0 in pri vas ste tudi data driven oziroma se gre v to, kaj pa mislite da je prihodnost tega, kam gremo?

Gašper: Kdo, ali gremo mi ali greste vi ali gremo vsi, sedaj vsi vemo, da gremo I5.0, ampak moje mnenje je da marsikdo niti I4.0 ne razume povsem, kaj šele 5.0 prinaša.

Žiga: Mogoče lahko na hitro obrazložite I5.0 po vašem?

Gašper: I4.0 vsaj po tem kolikor so me uspeli izobraziti oziroma vsaj po tem kar sem videl po internetu, se ukvarja z individualizacijo produktov oziroma usmeritvi k človeku, se pravi k lean, k fleksibilnosti, k agilnosti itd. tudi digitalizacija zraven, med tem pa se 5.0 pa se vedno bolj ukvarja z sustainability, še bolj obrača k človeku, ampak ne v smislu kaj bi si kdo želel ampak, kaj lahko naredimo, da bodo prihodnji rodovi imeli kaj od tega. Se pravi predvsem surovine, na kak način vzpostaviti neko trajnostno gospodarstvo, nek krogotok, se pravi uporabljati materiale, ki so že bili uporabljeni, jih reciklirati, krožna ekonomija. V teoriji bi bilo to super če bi se vse na tak način doseglo ampak na tak način jaz razumem razliko med I4.0 in 5.0, se pravi I4.0 je bolj na consurem centricity, agile, lean, itd. medtem ko 5.0 pa je bolj na sustainability, upam, da sem prav povedal ti pa lahko pove google, ali pa mogoče ti kaj več o tem veš.

Žiga: Kakšni so pri vas srednjeročni ali pa dolgoročni cilji glede avtomatizacije, optimizacije in digitalizacije?

Gašper: To je pa težko reči, predvsem zaradi tega, ker ko govorimo o industry 4.0 in dalje lahko govorimo na splošno, ker ne delam tam, jaz lahko govorim o oddelku kjer delam in zaenkrat nekak srednjeročni cilj je vzpostavitev te procurement 4.0, zato da bomo ustrezno parirali industry 4.0, kar do neke mera nam uspeva, ampak še čakamo na to izboljšavo, oziroma na dokončno integracijo, potem pa je seveda tudi vpeljati in optimizirati da bo zadeva res dobro funkcionirala, kam bo to šlo naprej je res težko reči, ker če si odvisen od korporativnih rešitev počakaš na tisto kar korporacija prepozna kot pomembno in potem v skladu s tem dela in trenutno vsaj jaz še nimam informacij kaj za tem sledi, ker kaj sedaj počnemo je v polnem teku.

Žiga: Torej si ne more vsak oddelek oziroma skupina ljudi izmišljevati svoje rešitve?

Gašper: Lahko si, to je sedaj spet odvisno ali si pripravljen živeti od Excelovih tabel ali želiš funkcionirati v širšem sistemu, korporacija kot taka ima nek načrt, neko strategijo in za to strategijo se seveda vsi obračamo, tu sploh ni vprašanja, vedno pa je nek prostor za lokalne rešitve, izboljšave, ali pa mogoče ne izboljšave, dodatke, ker kot sem prej omenil nekateri mogoče rabijo analizo ali pa dve več. Težko pa je reči, da bi bila neka lokalna rešitev popolna zamenjava za neko korporacijsko rešitev, ki pride ampak vse se vedno dogaja v skladu s strategijo. Strategije je postavljena, smer je določene, zvezda severnica je in temu se sledi. Saj to so mogoče malo splošni odgovori ampak dejansko je čisto točen odgovor težko dat poleg tega, jaz odgovarjam po svojem mnenju, ne nujno po tem na kakšen način stvari funkcionirajo.

Žiga: Sedaj me zanima, koliko poznate, mogoče iz preteklih izkušenj dela pri Gorenju, kakšen je razvoj spletnih portalov v Sloveniji in kako bi to primerjal s tujino in kje je BSH v Slovenskem okolju glede tega?

Gašper: Ta je mogoče malo težka, ker s portali nikoli nisem zares delal dosti, niti ne morem primerjati portalov od prej do sedaj, zato ker nisem bil del le teh, jaz zadeve mogoče nekoliko drugače vidim, bolj v smislu oblakov, mogoče ne več toliko strežnikov. Kaj to prinese dobavitelju, v končni fazi če pogledamo portal je uporabniški vmesnik, na podoben način kot mogoče Windows, bolj prijaznega imaš boljše je, več stvari imaš na enem mestu boljše je, seveda pa je zadeve tudi ta, da ne moreš imeti vsega povsod in tudi zadeva mora biti nekako logično narejena, ker če tu ni zagotovljene neke intuitivnosti za posameznika, potem verjetno uporabniška izkušnja ne bo tako dobra. Na koncu, jaz se dejansko ne ukvarjam toliko z user interface-i, bolj z ozadjem, važno je da imaš podatke in da imaš meta podatke, ker slej ali prej jih rabiš, ali za neko analizo, po navadi za analize, tudi za kakšen AI. Umetna inteligenca je nekaj s čimer bi se vsi radi začeli ukvarjati ali pa se do neke mere že ukvarjajo/ukvarjamo, malokdo pa se zaveda da umetna inteligenca, machine learning in vse ostalo bazira na eni ogromni gmoti podatkov, ki so nujno potrebni za to, da lahko umetna inteligenca se nauči v bistvu, jaz bi rekel da so portali, razlika je če vprašaš nekoga takega kot sem jaz, ki se ukvarja z bazami podatkov ali pa nekoga drugega, ker v končni fazi portali so dovolj razviti že desetletje, kaj vse se dol pobira je pa drugo vprašanje, kaj vse so portali zmožni beležiti, oziroma zakaj in na kak način jih uporabljamo. Mogoče bi rekel samo to da portali lahko oziroma že igrajo neko ključno vlogo v ustrezni povezanosti dobavne verige, portale največkrat uporabljamo zaradi tega, ko obveščamo vse naše dobavitelje, kaj morajo dobaviti, kdaj, saj sva EDI že prej omenila in še kaj drugega. Ni pa mogoče nujno zadnja faza, jaz bi rekel da je dobavitelje vedno želja v dobavno verigo integrirati kar se da, zadnja stopnja je da spraviš vse na isti imenovalec, ali je to ERP sistem ali je to neka povezava, oblak, v tistem primeru portala niti ne rabiš več.

Žiga: Ali mogoče lahko to razmišljava, da je portal neke vrste user interface za pogled v tvoj ERP sistem?

Gašper: Ja, lahko je, do neke mere, da dobavitelj vidi, tisto kar mora videti, saj v končni fazi to na nek način imamo. Evo mogoče odgovor, kaj bi bilo srednjeročni plan, da dobavitelje res integriraš do te mere da imata oba iste informacije, ne samo od kupca do dobavitelja, ampak tudi od dobavitelja nazaj. Če lahko dobavitelje vidi nek horizont pri nas, pa da lahko pravočasno spremlja kako se spreminja pa, da ima še kakšno PLM rešitev zraven in tako dalje, potem je tudi dobro če mi vidimo kaj ima dobavitelj na zalogi, zaradi tega, da se lahko ustrezno odzivamo in prilagajamo našo proizvodnjo, ker v končni fazi vedno delamo z roko v roki. Dobro dobimo plane iz trga, kaj moramo izdelati da bomo lahko prodali in tisto kar pač trg potrebuje, ampak v končni fazi se pa vedno da nekako plane korigirati na tak način, da bo zadeva čim bolj optimalno stekla, to kar sedaj govorim neka povezanost na skupnem imenovalcu, na neki skupni platformi, se pravi popolna integracija dobavitelja v dobavno verigo je mogoče tisto kar jaz vidim kot nadaljevanje portalov ali pa neka srednja ročna želja,

bom rekel. Če to proizvajalcu uspe pa vem, da vodilni svetovni distributerji to že uporabljajo je to za eno tako korporacijo to lahko zelo bistvenega pomena.

Žiga: Omenili ste, integracija preko portalov recimo tako do vas kot tudi naprej, ali pa imate vse dobavitelje oziroma kakšen procent je takih, ki so do vašega ERP-ja integrirani?

Gašper: Ne vem.

Žiga: Verjetno pa ne čisto vse, misliš, da jih je potrebno v to prepričati, se na koncu pustijo?

Gašper: To je tak logičen odgovor, seveda. Že s tehničinega vidika, mi imamo SAP, kdo drug nima SAP-a, je že tukaj v tehnični komunikaciji lahko ovira. Ali dobavitelja dejansko priklopiš gor ali ne, to je vprašanje ja, zato pa pravim verjetno je to nek ultimativni cilj, da uvedeš popoln pregled na dobavno verigo, kot vem je to v normalnem svetu to polna utopija, zato pač uporabljamo portale in portali so dobra odskočna deska za to, je nekaj kar se trenutno uporablja, da se na najboljši možen način premesti te razdalje. Se pravi ne ni enostavno integrirati dobavitelja v tak sistem in ja vedno so problemi. Se pravi, večinoma so to tehnični, moram reči, da imamo zelo dobre dobavitelje, vsaj večino, večinoma je res tehničen problem, ker je to nek x sistem, ki bazira na nekem x SQL serverju in mogoče tudi podatki ne gredo 1 za 1, potem tudi ta komunikacij, izmenjava, v redu EDI je eno, ni pa to v realnem času, EDI nikoli ni v realnem času, če hočeš biti v realnem času moraš biti na isto linijo priklopljen, tudi potem priklop proizvodnje in pa skladiščnega sistem pri nekem x partnerju ni tako enostaven, tukaj je potem treba krepiti odnose, sodelovanje, medsebojno zaupanje, da res imaš dobrega poslovnega partnerja, da veš ko ga pokličeš, ker še vedno ga moraš poklicati, da se ti bo javil dobre volje, da ve da sta skupaj pripravljena nekaj narediti, mogoče iz mojih odgovorov razbereš da sem imel res pozitivne izkušnje ko sem bil na operativi.

Žiga: Verjetno je potrebno to tudi lepo zapakirati in prodati to dobaviteljem?

Gašper: Ja, pa ne samo zapakirati in prodati, v splošnem če gojiš nek pozitiven odnos, je bistveno lažje potem čez vse izzive, ki se pojavijo, ker se pojavijo, je bistveno lažje čez vse to priti. Nihče ni popoln, vsak kdaj ima kakšen problem ampak na koncu vsi nastopamo na trgu in skupaj smo potem močnejši.

Žiga: Pa mogoče tudi dobavitelji vidijo prednost s svojega vidika pri uporabi vašega spletnega portala?

Gašper: Težko odgovorim na to, jaz bi rekel, da prej je to dodatno delo, kot kaj drugega. Pa ne zato ker bi bil portal tako slabo narejen ali pa ker jih je toliko, ampak predvsem zaradi tega ker je to izven njihovega standardnega okolja, se pravi če ti odgovarjaš na nek e-mail imaš še vedno drug občutek, odgovoriš v svojem Outlook-u, ne zavedaš pa da to 2x ali pa 3x vzame delo, s portalom je zadeva olajšana ni pa vedno vsem všeč, poleg tega, dobavitelj ne dela samo z nami, nihče ne dela smo z eno stranko, v bistvu, je to škodljivo za podjetje,

ker če izgubi posel je utonil in bi rekel, da vsaj do sedaj, po mojih izkušnjah dobavitelji delajo na različnih portalih. Ko imaš 5, 6 močnih odjemalcev pomeni, da boš tipkal ali pa prenašal podatke, če jih prenašaš je že bolje, na 5, 6 različnih portalov v 6 različnih oblikah in po moje iz istega razloga ta popolna integracija dobavitelja na tak način ni možna. Ker če si ti first tier, ali pa second tier saj ni važno, res 5, 6, 10 močnim kupcem, se moreš 10-im prilagajati in to je lahko zelo kompleksno, je pa res da se z dobrimi digitalnimi rešitvami in dobro komunikacijo tudi to da rešiti, se pravi evo to je ena taka stvar s katero mi poskušamo ali pa se že kar dobro ukvarjamo z njo, na kakšen način je podate zapisan v končni fazi ni važno, to sedaj čisto v teoriji razlagam, podatek je podatek, machine/hour rate je machine/hour rate, cena za kose, je cena za kos, ni važno v katerem sistemu pa ni važno na kakšen način je zapisana, pač je in če jaz temu rečem machine/hour rate ti pa MHR v bistvu sploh ni važno, važno je da pride pravi podatek v pravo polje in z digitalnimi rešitvami se, da te stvari ustrezno pretvarjati in če imaš 6, 7, 8, 10 močnih kupcev in če z njimi sodeluješ tudi na ustreznih digitalin rešitvah, se da tudi to uskladiti, kar pomeni, moje povpraševanje lahko nek sistem pri vas ali pa pri nas prevede v tebi prijazno obliko in tvoja ponudba je lahko v teoriji prevedena tudi v meni prijazno obliko, seveda je pa vse odvisno kako so partnerji pripravljeni sodelovati.

Demografska vprašanja

- Ime in Priimek: Gašper Zevnik Kozelj
- Spol: Moški
- Starostna skupina: 31-40
- Področje izobrazbe: Magister logistike
- Zaposlitev v podjetju: BSH Hišni aparati d.o.o.
- Področje delovanja v podjetju: Poslovna logistika
- Čas zaposlitve v podjetju: 5

Priloga 7: Intervju 6

Dne: 13.12.2022

Žiga: Najprej me zanima, ko izbirate pa pri vas v vašem oddelku poslovne partnerje, katere lastnosti so vam pri poslovnih partnerjih najbolj pomembne, na kaj ste najbolj pozorni, kaj najbolj gledate?

Tilen: Uf, to ti jaz lahko v bistvo zelo eksplicitno, direktno, detajlno, odgovorim, ampak zdaj, če se postavim tako v summary mode, mi definitivno vedno pogledamo finančno zdravje podjetja, imamo tudi orodja, s katerimi pač to naredimo, naredimo te skrbne preglede oziroma audite, quality management systema, audit po VDA, ki je procesni audit njihovega poslovanja. To je baza. Certifikacija, se pravi, vedno imamo minimalno ISO 9001, kot zahtevo, drugače ne moraš sploh delati, Code of Conduct se mora podpisati, se pravi vse to, po UN-u, Child Labour itd. Pa zdaj po novem, vse več je v ospredju tudi environmental. To je 14.001, ampak to je ta basic, to nam ne bo več dovolj, se pravi, kakšen je njihov plan za CO2 neodvisnost, se pravi, brez izpustov, take zadeve. Ni to še čisto formalizirano, recimo, ta nabor faktorjev, ki na začetku nekako morajo biti zeleni, da bi ti potem sploh lahko evaluiral ceno, incotermse, ostale nabavne pogoje, plačilne roke, se pravi, komercialni pogoji pridajo zraven tistih, ampak tisto je baza, koliko se odločamo v enem dobavitelju. Tako da, to bi nekako, te faktorji so ključni. Se pravi, ne živimo zdaj v neki iluziji, da Danfoss pa ni del kapitalističnega sistema in tako naprej, tako, da cena je vedno velik faktor. Ampak hočem povedati, če bo cena, dobavljivost, incotermsi, payment termsi, se pravi, plačilni pogoji, če bo to vse, kako bi rekel, zelo dobro zgledalo v nekem business case-u, neki primerjavi med odločitvijo A, B ali C dobavitelju in če bo C najboljši po teh faktorjih, kriterijih, ampak ne bo imel 9001 in bo QMS audit recimo pod 80 ali pa od nič do 100, se tega skoraj zagotovo ne bo odobrilo. Kljub temu, da bi mogoče lahko z njim naredili super prihranek in bi to bil res super cost efficient dobavitelj.

Žiga: Omenil si ceno, mislim pa, da prav posebej kakovosti pa nisi?

Tilen: Preko QMS-a in VDA-ja.

Žiga: Me zanima, mogoče če je za tebe osebno pomembnejša cena ali kakovost?

Tilen: Jaz mislim, da je vedno trade-off. Ker načeloma boš imel vedno višjo ceno, pa bo tudi kakovost višja. Načeloma. Ali pa boš imel obratno. Če boš imel poceni dobavitelja bo pa tudi kakovost temu primerna. Mi imamo tudi v Danfossu, to je tudi ključno orodje, ko pripravljamo business case, TCO, najbrž si že slišal, total cost of ownership, metoda. Imamo razvito interno orodje, kjer en tak macro Excel kalkulira. Ti noter vnašaš pogoje, ki si se jih z dobaviteljem dogovoril, obstoječim novim ali pa več novih, za isto komponento, recimo temu in ti potem evaluiraš. In to orodje bo vzelo v obzir tudi kakovost. Ker ti moraš noter vnest, kakšen je ta nivo ppm-ov, ali pa kakšen je QMS rezultat, če je nov dobavitelj. Vse te faktorje, poleg cene, cena je samo en delček, mislim, da pa moramo izpolniti tam do 25

različnih linij. In potem na koncu pa ven pade, ne vem, price to price. Se pravi, če primerjaš samo ceno A pa ceno B, boš ti naredil z implementacijo tega dobavitelja v tem business caseu, ne vem, 100 tisoč evrov prihrankov, ko pa daš v obzir vse te faktorje, ki si jih ti zdaj meni vnesel, zdaj govorim kot orodje, kaj mi ven pade, potem pa to, da samo še 30 tisoč. In ti točno pokaže, se pravi, s tem risk profilom, s kakovostjo, s finančnim ratingom, z dobavljivostjo, pakirnimi enotami, inco termsi, zdaj, tudi rizikom države, iz katerih dobavitelj prihaja, vse to na konca pride iz 130. In na konec mi vemo, kot nekdo, ki pripravlja ali pa se odloča v business caseu, sej to super zgleda, price to price. Ampak na koncu je toliko nekih rizikov, da v bistvu za 70% zmanjša ta super duper business case in je samo še 30. In zdaj pa, imam pa mogoče nekoga X, ki je pa na začetku imel price to price 25 tisoč, pa je zgledal katastrofa proti tistemu, ki je imel 100 tisoč evrov, ampak je z risk profilom, se pravi, TCO saving ven padel 20 tisoč. Se pravi, zdaj, imam pa nekoga, ki bom naredil sicer 10 tisoč več, ampak riziko, ki mi ga ta tool prikazuje, je v bistvu zelo večji. Tako da je za odločanje, kaj boš zdaj zbral, in govorim pa, ali pa ti je ta trade-off, kaj ti je zdaj za to. In na ta način se v Danfossu pač odločamo. Vedno imamo vse te faktorje nekako pol skup zbrane s tem orodjem, in to je definitivno nekaj, kar je dobro, je pohvalno za firmo, da imamo. Tako da je, tako bi jaz rekel, moj odnos do kakovosti in pa cene, je vedno trade-off, vedno.

Žiga: Veliko stvari je trade-off.

Tilen: Vedno, vedno moraš tako odločati, kaj je best among worst, ali pa kaj je res cherry picking. Kaj se res razlikuje, imaš tri super podobne in super ugodne, na koncu pa en performance je tak, drug je iz Kitajske, tretje, ne vem, mogoče kakšna druga zadeva. Saj veš, kaj je zdaj v tem svetu. Veliko faktorje igra vlogo, ki je prej noben niti pomislil ni. Tudi, če Kitajska nima veze, je važna cena.

Žiga: Ok, zdaj me pa zanima, kako vidiš agilnost podjetja, pa recimo fleksibilnost, tudi tukaj noter verjetno spada, pa mogoče bi povedal še, kako vidiš poslovne partnerje, so fleksibilni, je to pomembno za vas, kako je za vaše podjetje?

Tilen: Se pravi govoriva o agilnosti ali fleksibilnosti samih procesov, o odzivnosti teh procesov interno.

Žiga: V bistvu me zanima bolj organizacije recimo temu, torej dobaviteljev vas kot organizacije Danfossa.

Tilen: Mislim, mi, če izhajam iz velikosti same firme, je definitivno določen nivo robustnosti zraven. Se pravi, ti, zaradi procesov, ki jih imaš implementirane, zaradi skladnosti z avtomobilskim standardom IATF. Danfoss ni certificiran po IATF-u, ker so lahko samo avtomobilske podjetje. Ampak je popolnoma skladen s tem standardom. To pomeni, da sledimo čisto vse, kot da bi bili BMW recimo, do svojih dobaviteljev.

Žiga: Ampak delate pa ne za avtomobilsko?

Tilen: Ne. Zagotavljamo skladnost teh procesov tako. Vse, kar ima ta standard oziroma certifikat in bi ga dobili, imamo tudi potrdilo, da smo skladni, nismo pa certificirani zaradi tega, ker nismo avtomobilski. Če izhajam iz tega, nam to daje neke robustnosti, ki nam onemogoča hitrejše odzivanje. Mi probamo delati ogromno na agile project managementu, tudi v nabavi in drugih oddelkih. Se pravi, da se nekako lean organiziramo interno, da imamo aplicirane procese za vodenje projektov, ki so agilni, da se lahko hitreje odzivamo, ko nekaj moramo spreminjati. Ampak imamo pa no-mercy policy na to, kar sem recimo prej razlagal. QMS, performance, vsi te faktorji. In to je zagotavljanje minimalnih standardov, ki jih Danfoss mora zagotoviti in da bo na konec brand image ohranjen. In to je prva prioriteta. Jaz bi to rekel o nas interno, kaj pa mi iščemo pri dobaviteljih? Logično, zaradi tega, ker si ti mogoče malo bolj robusten in rigiden, ti potrebuješ partnerja, da bo bolj fleksibilen in da se bo tebi sposoben prilagajati na podlagi tega, ker se ti sam sebi ne moreš. Jaz bi rekel, da se zahteve do naših dobaviteljev zaostrujejo po tem pogledu. Mi skozi več zahtevamo, v smislu fleksibilnosti, skozi več pričakujemo, v smislu nekih inovativnih logističnih pristopov, ne samo consignment, ampak vendor managed inventory, te drugi pristopi, na kak način dobiti to fleksibilnost sourcinga. Tako da tu je ogromen fokus. In Danfoss res veliko daje tudi interno resursov na to, da bi imeli dobre dogovore z dobavitelji, da bi delali bližje z dobavitelji, kot smo v preteklosti, da bi vzpostavili neke partnerske odnose, kjer bi pa v bistvu dobavitelj nas boljše servisiral. Tako da tu bi rekel, da pričakujemo in zahtevamo veliko.

Žiga: Omenil si, da išče te dobavitelje, ki so bližji, se iz te globalizacije globalnih dobaviteljev pomikate bolj lokalnim, če sem prav razumel?

Tilen: Ne, mislim, da pri teh pristopih ni nujno, da je blizu, če imaš tudi nek dober sistem delovanja. Mi tudi nimamo just-in-time, kot ga razume avtomobilska. To pomeni, da imaš ti v svojem radijusu ne vem koliko dobaviteljev. Imamo 95 tovarn, to je logično, da bo vsaka tovarna imela določen sourcing, ki je bližje. Ampak to je eden od faktorjev. Mi zdaj se začenjamo spraševati, kaj ima sploh še smisel nabaviti iz Kitajske, kaj ima smisel nabaviti iz držav, ki so bolj oddaljene, kak je pomen regijskega sorcinga. Ja, to prihaja zelo v ospredje. Mi, ko pravimo, da sourcamo lokalno, je za nas EU. Lokalno ni Slovenija. Lokalno je pač EU. Zdaj raziskujemo te east European countries, Poljska, Slovaška, Češka, kakšne so tam priložnosti, kakšni so tam dobavitelji. Generalno bi rekel, da ja, da se veliko gleda na to, da gremo nazaj iz Kitajske, mislim, iz Kitajske sem. Ampak to je spet ta TCO, ki sem ga prej omenil, to orodje ti nekako to dobro vizualizira. Se pravi, imaš enega, ne vem, Češkega, imaš enega Kitajskega, daš vse noter podatke, kakšni so pogoji in ti pokaže, ali je to smiseln move ali pa ni.

Žiga: Omenil si tudi, mislim, da inovativno logistiko ali nekaj podobnega inovativnosti.

Tilen: Ja, nekaj inovativne ali pa neke domiselne pristope pri vzpostavitvi nekih oblik sodelovanja.

Žiga: Torej to pri poslovnih partnerjih, pri dobaviteljih, tudi inovativnost v bistvu spremljate v taki obliki, da pač poskuša dobavitelj na nek inovativen ali pa boljši način, reciva, v temu določene stvari speljati?

Tilen: Vedno, mislim, pa ne samo to. Zdaj, če greva na to, kar sem omenil, bolj v sklopu sodelovanja. Se pravi, mi rečemo, glede na lokacijo, tip komponent, ki jih dobavljaš, način organizacije pri tebi, pri dobavitelju, kaj lahko naredimo, da bomo imeli večjo fleksibilnost, krajši lead time, boljšo odzivnost. In tudi njega vprašamo, kaj bi vi pričakovali iz naše strani, kako bi se mi mogli prilagoditi, kaj mi naredimo, da bomo lahko pomagali vam. To mislim, da se nekaj skupaj išče te načine izboljšav, da imamo večjo fleksibilnost v sourcingu. Ampak, ko pa govorijo o tem, da pričakujemo, da se vedno nekaj dela boljše, hitrejše, cenejše, ja. Danfoss ima skoraj praktično letno s svojimi programi, pritiski, različnimi načini in pristopi dobavitelja sili v to, da delajo stvari boljše. In tudi smo pripravljeni, recimo, investirati v neke stroje, v neka orodja, ki bi na koncu pomenila nižji strošek na enoto tega izdelka, komponente, ki jo on dobavlja. Kaj zdaj, do kdaj zdaj nadaljevat, je to nekaj, kar skozi traja, mora skozi trajati. Ampak, ja, to je nekaj, kar so naši dobavitelji že kar vajeni, pa nimajo najbolj radi seveda. Če ti vedno vsako leto pritiskaš, več za manj. Zdaj, izbrati te načine, kako to narediti. Zdaj se bolj osredotočamo na to, da nekako to naredimo z neko generiranjem neke vrednosti, tudi za njih. Se pravi, lahko ti pomagamo, lahko imamo mi neke konzultante, lahko mi pridemo pregledati vaše poslovanje, pogledamo, na kak način bi te stvari delali boljše. In potem on lahko tudi to aplicira za druge. Tako da, to se dogaja, sem to so pa stvari, ki imajo smisel delati z večjimi dobavitelji, z nekom, ki ima tudi on nekaj večjo investicijsko moč, več zaposlenih. Ne moraš ti to delati z nekim lokalnim, ki ima 5-10 ljudi, nek sp. Saj je tudi redko, ali pa sploh ni več da delamo s takimi.

Žiga: Zdaj me zanima, kakšen imaš pogled na SRM, Supplier Relationship Management, pa sta ti dve lastnosti, recimo agilnost in inovativnost, pomembne za to?

Tilen: Mislim, moj pogled na SRM, to je bila pa moja magistrska, in jaz sem analiziral, oziroma, potem sem oblikoval svoj model Supplier Relationship Management-a za nekako podjetja, ki so v industriji s kompleksnim napovedovanjem in povpraševanjem. Ker mi imamo recimo veliko projektne prodaje, mi imamo velik delež produktov, ki jih težko napovedati, kot bo zdaj naslednje leto težko. V avtomobilski industriji, če gledaš, ki ima te pristope, kot mi, oziroma, mi kot oni, oni so vsem sposobni dajati terminske pogodbe. On reče, glej za pet let boš tako delal, in se točno vej, kako se optimizira strošek za vse. Pri nas pa ni, pri nas je pa lahko tako, lahko ni. In zdaj je veliko zahtevnejše peljati tak odnos z dobavitelji, pa še vedno imeti cost improvement, in še vedno biti blizu. Tako da moj odnos do SRM-a je, da je to na neki način mora postati tudi nabavni proces, če hočeš, da ga nekako voziš vse v sklopu supplier relationship management-a. Moj vidik je, da v trenutnem svetu ali pa še sploh svet kamor gre, kako se razvija, bomo morali nehati biti tako, se pravi, biti competitive oziroma tekmovalni, se pravi, tako tekmovat, tako pritiskat, tako stiskat dobavitelja, tako izžemat, ampak bolj sodelovati, bolj se pravi, graditi na tem odnosu in na kak način potem skupaj z njim rasti, no oziroma, da on s tabo raste. To lahko preko SRM-a,

ampak zdaj na kakšen način ta SRM postaviti. Pri nas je supply relationship management zaenkrat dosti transakcijski, se pravi, imamo neke business review meetinge, annual executive meetinge, tudi monthly meetinge, ki jih nekako procesno moramo izvajati in to mi razumemo kot SRM. Med tem, ker recimo stroka ali pa best in class podjetja, pa to razumejo, kot nek live and breathe, se pravi, to je nek DNA nabave in imajo to v bistvu tudi dela na drug način. Večina podjetij tudi mi delamo strateško nabavo, nekako category management, se pravi, v kategorijah in potem znotraj dobaviteljev, strategije po kategorijah in tako dalje. Recimo določeni imajo pa cross-functional team za dobavitelja, se pravi, imaš nabavnika ali strateško nabavnika, imaš razvojnika, imaš nekoga iz quality-a, tehnologa in je to kot supplier team. In zdaj, recimo, delaš z enim dobaviteljem, se pravi, samo za največje je ta model seveda, ampak on dela za petimi ljudmi in vedno dobi support od razvoja, vedno dobi support od kakovosti, vedno je on top, ni vedno one point of contact strateški nabavnik in potem veš koliko časih treba, da dobiš ti feedback. Se pravi je SRM res advanced. Tako da jaz mogoče za zaključek tega odgovora bi rekel, da je SRM-jev najpomembnejši vidik mogoče bodočega sodelovanja z dobavitelji, kakšen SRM je pa zelo odvisno od tega, kakšno podjetje si in kakšne dobavitelje imaš. Ne moreš ti zdaj reči, da je pa one solution fits all. Tako da to je pa zelo tako mehko področje in je nedefinirano, tako kot je mogoče definiran category management. Analizo spenda, rizike poglej, strategijo postavi in potem easy. Ne, to je pa težko najti najboljši model.

Žiga: Omenil si, da imate SRM postavljen bolj transakcijsko, ali uporabljate kakšne poseben programe, aplikacije za to?

Tilen: Ne. Mi imamo v bistvu, ko se na nek BRM meeting, se pravi nek business review meeting, ki je del supplier relationship management nekega modela ali pa okvirja pri nas, pripraviš tako, da moraš nabrati feedback od kakovosti, moraš analizirati spend, se pravi porabo s tem dobaviteljem, moraš analizirati njegov performance, po plati availabilitija se pravi delivery performance, dobiš feedback od razvoja, kako on vidi njega v novih projektih, pri podpori inženiringu, kakšen know-how, technical background itd. In ko ti vse te inpute različnih oddelkov nabereš, ti v bistvu narediš en PowerPoint kot sintezo vsega in potem je nekako poldnevni ali pa z večimi celodnevni sestanek, kjer je tudi top management prisoten in greš skozi vse te točke. In to tako izgleda. Ni zdaj, da bi jaz imel luksuz, tako kot ima veliko firm, tudi v Sloveniji, tudi manjših firm, da imaš v bistvu nek portal, ki je tudi interni, kjer tam vneseš dobavitelja in ti generira vse prikaze, performance, live, vse statuse. Ne, nimamo in to je nekaj, kar meni zelo manjka. Oziroma bi se mislil, da bi Danfoss tako veliko kot je to že lahko do zdaj implementiral, neko rešitev, ki bi nam delovalo.

Žiga: Če nadaljujeva na to temo, pa imate v planu kaj oziroma kaj so plani glede tega za prihodnost?

Tilen: Ja, mi imamo zdaj Ariba Sourcing, to je del SAP-a. No in mi smo to Aribo implementirali in ta Ariba naj bi bila rešitev za to, da bi tudi prek Aribe delal vse RFQ-e, se pravi povpraševanja, projekte, da bi bil bidding preko tega, da bi bil e-auctioning, da bi bila

vsaj dokumentacija enkrat notri. Ampak to nekako ni prav zaživelo. Zakaj? Po mojem mnenju, ker so malo prehitro implementirali, ker v bistvu celoten Danfoss teh 95 tovarn, kot jih imamo sedaj, ni bilo na istem SAP-u, ni bilo na S4. Ne vsi, en je bil na enem, en je bil na drugem, mislim, da je bilo v enem trenutku 26 različic SAP-a, ki jih je Danfoss uporabljal. In to sploh ni bilo compatible nisi imel one database, iz katere bi črpal in potem vse to zmanjša vrednost. Zato ker nekomu deluje mogoče v Ljubljani, v Nemčiji ima drug sistem, več to ne deluje na isti način in je nekako padlo v vodo. Potem imaš pa še orodje, kot je SNC, Supplier Network Collaboration se temu reče, ampak to je pa portal, kjer se on logira noter, vidi odprta naročila, lahko ta naročila preko tega portala potrjuje, vidi forecast, pa lahko daje napoved za dobave, ASN, se pravi, ni nič o tem, koliko je spenda, ni nič o tem, kateri so dokumenti relevantni, lahko bi bilo tudi quality performance, lahko bi bil delivery, lahko bi imel vse dokumente, dokumentacije, se pravi, risbe, ki so za njega relevantne, lahko bi imel noter, kaj pa vem, odprte projekte, lahko bi imel odprta povpraševanja, se pravi, lahko bi bil to razširjen network. In zaenkrat jaz nisem slišal nič, da bi to razširjali v to smer. In bi bilo super, če bi. To bi bilo nadgradnje in to bi nekako predstavljalo, zdaj pa ima smisel, da vidi celotno poslovanje noter. Ni važno, kdo je odgovoren za njega v Danfossu, ni važno, kateri tovarni dobavlja, vse ima tam noter. In to je zaenkrat še science fiction. Se pravi, to imamo zdaj noter, kar imamo. Pa druga stvar, ki jo mogoče ima je EDI, ker pa itak ta Electronic Data Interchange, ker ima SAP to SAP, ali pa SAP z Navision, mogoče se lahko še kaj poveže Če ima pa dobavitelj svoj, ERP pa si že mrzel in ne moreš uvesti EDI-ja. Tako da to je to, kar imamo mi portal, oziroma na žalost je to to. Zdaj, kar se planira, to si tudi še vprašal, jaz ne vem točno, težko zdaj to odgovorim, ampak naj bi imel velik fokus, ker je zdaj ena večja reorganizacija bila. Naj bi se dalo kot nekoga za excellence, prav team ustvarjen, kjer bi se analizirali tudi procese, vse toole, ki jih imamo v nabavi. In potem bi se, po moje, ko se bo naredil ta screening, pa se bo naredila analiza trenutnega stanja, se bo pa mogoče pogledalo tudi, glede na to, kar imamo, pa kar rabimo, pa kar business rabi, kaj so ta orodja na trgu, ki bi to podpirala. Jaz upam, da je to ta pot, ki jo bodo začeli. Ne vem pa točno, če bo temu res tako.

Žiga: Ali znotraj te obstoječe rešitve pa recimo te nadgradnje niso možne, da bi gledal za drugimi rešitvami?

Tilen: Ne vem. poznaš CIRTUO? Ta program ima v bistvu tudi Artificial Intelligence v softwaru za nabavo. To je v bistvu digitalizacija celotnega category managmenta, Spend, vse imajo. In Hydria recimo pri nas to uporablja, Adriamobil to ima, v Novartisu zdaj celotna grupa bo to uvedla. In to je Hrvat ustanovil to firmo in v bistvu invental ta solution. No in jaz si ne predstavljam, da bi SNC, tako kot ga imamo, lahko bil nadgrajen v to. Ker je čisto too much. Preveč drugih stvari, funkcionalnosti, da bi tak SNC to postal. Mislim, da ima bolj operativen solution. To vse, kar sem ti omenil, je bolj stvar operativa. In je bolj tak tip rešitve.

Žiga: Povej še, kakšen delež dobaviteljev imate na SNC, verjetno niso vsi dobavitelji prek te rešitve oziroma prek EDI, kakšen delež je takih dobaviteljev, ki recimo niso?

Tilen: Zdaj to pa zelo težko odgovorim, zato, ker odgovor je drugačen, ker kakšen je delež v Ljubljani na tovarni, na teh tovarnah, ki jaz pokrivam, globalno in bi bili ti procenti zelo drugačni. Recimo v Ljubljani bi najbrž bil proces, mislim, bi bil najbrž procent tam 90%, vseh direktnih dobaviteljev. Na Poljskem, Danskem, recimo Poljskem ni še nikogar, zdaj bomo začeli implementirati, na Danskem je mogoče nekaj, ne vem, 30-40%, tako da je zelo težko ti dam odgovor. Jaz bi rekel, da je lahko odgovor tu, da je odvisno od maturity, se pravi te zrelosti posamezne organizacije, se pravi posamezne tovarne. Ker imamo ta, kot sem ti prej omenil, se pravi, da bojo vsi na istem SAP, je še zmer ongoing projekt in mislim, da jih manjka še nekje 10-15 tovarn in da bomo potem vsi na istem. In je ta implementacija odvisna od tega, ker SNC pa pride on top, ko imaš S4 Hano in vse to tako, kot si danes zamislimo.

Žiga: Najprej me zanima, ali so vaši dobavitelji s to vašo rešitvijo s SNC-jem zadovoljni oziroma verjetno imajo kakšne še pomisleke, ali se kaj upirajo? Vi ste večje podjetje, imate večjo moč. Kako to vidite?

Tilen: Včasih imam feeling, da pač morajo to uporabiti, ker smo mi tako rekli. In to je pač moč te večje organizacije, tako mi zdaj delamo, drugače ne moremo. In pač oni to delajo. Definitivno je bil nek odpor manjših na začetku v smislu, kaj pa zdaj moram še to delati, že tako nimam časa, že tako nas je samo deset, kaj me zdaj še s tem moriš. In se mi zdi, če pogledam tako večjo sliko, da bi znala postati težava, če bomo vse firme uporabljale malo svoje rešitve. Ti si potem predstavljaš enega dobavitelja kot je livar, zdaj sem dal pač en primer, ker je tak in storitve, ki jih livar ponuja, uporablja veliko različnih industrij. Se pravi, nabor njegovih kupcev je zelo različen. In zdaj on bo lahko imel deset kupcev, top kupcev, ki bo vsak imel svoje orodje. In zdaj bo nekdo tam v sales, v operativnem, ali pa v supply chainu, če tako rečemo, moral deset različnih uporabljati, zato da bo tam delal najave, potrditve naročil. Tako da jaz mislim, da s te plati, manjše moti, ker kaj zdaj moram, večje moti pa, ker aha, zdaj pa še vi. In overall se mi pa zdi dobro, da večina dobaviteljev pri nas je sprejela to za dobro, ker smo bili mogoče med prvimi. In je to videla kot, ok, zdaj bom pa v živo videl forecast. Ne bom ravno vas prosil, ali pa čakal enkrat tedensko, ali pa enkrat mesečno, da se mi avtomatsko pošlje, ampak ga bom lahko gledal dnevno. Lahko bom videl stanje odprtih naročil. Nekateri, mogoče, ne vem, si to povežejo še s svojim ERP-jem, da imajo kak ekstrakt, pa potem direkt gre noter v njihov ERP. Dosti jih to vidi kot dobro in tudi so si malo zmanjšali količino mejlov z našimi operativnimi nabavniki, oziroma z operativnim timom, ker se pač potrditve delajo, spremembe delajo prek SNC-ja. Tako da jaz ne bi rekel, da je all bad ali pa all good in nekje je v sredi, ampak se mi zdi pa, da bi kot firme sploh večje, ki implementiramo te orodja, s katerimi davitelji morajo delati, da bo to ratala ena taka zelo messy zadeva in bo teh orodij, kot sem rekel, 10-15 za ena podjetja in bo to menedžiranje tako what's the point.

Žiga: Drugače, zanimivo razmišljene, sem imel intervju, tudi z eno osebo z LTH-ja, pa je na ta način povedal, da tisto delo, ki ga je prej naredila operativna nabava, se je zdaj premaknil na dobavitelja.

Tilen: Jaz bi se s tem strinjal, da se daje na eno in drugo stran, pa tudi kompleksnost okolja v katerem delujemo se veča in to je tudi razlog, da te večja podjetja, ki morajo vse več stvari predelati, vse več stvari analizirati, vse več vpliva na neke odločitve in se dodaja aktivnosti v team in se stvari, ki se lahko avtomatizirajo, dejansko začenjajo avtomatizirati ali pa posredovati naprej, da se s tem nekdo ukvarja v tem primeru dobavitelj. Ampak to to jaz še vseeno ne bi generaliziral in rekel to je the case. Določeni to res tako jemljejo, ampak določeni pa res gledajo kaj lahko pozitivnega ven potegnejo in skladno s tem reagirajo.

Žiga: Nekaj sva se že dotaknila optimizacije in avtomatizacije procesov, pa me zanima kako vidiš prihodnost v smeri digitalizacije, kako se bo zadeva gibala naprej? Recimo industrija 4.0, pa mislim, da je že 5.0, večina podjetij pa še na 4.0 ni?

Tilen: Točno to. Mi smo pa že naprej, ker society je pa že 5.0, ampak tako bi jaz to videl. To je, mislim, po mojem mnenju je to tako, velik firm, večjih firm, deli nabavo na strateško, taktično in operativno. Vedno je bilo strateško pa operativno in tudi mi, recimo, tega taktičnega dela nimamo posod implementiranega v določenih organizacijah, v določenih tovarnah ja, ne pa posod. Moje mnenje je, da se bo ta obris razlik med temi se bo začel povsod kar bolj izražati in bodo ljudje, kot so zdaj operativci, mogli se preoblikovati bolj od taktične ljudi in bo tisti čisto operativni del digitaliziran, bo avtomatiziran. Sicer bo težko za ene firme, ki mogoče imajo neke specifike poslovanja, poslovnega okolja in bo težko tako zaupati ali pa bo tako dobro orodje, da bo vse znalo to samo delati. Ampak načeloma pa mislim, da gremo v smer, kjer bo ta operativa res lahko bila avtomatizirana, ampak potem bo pa nek nov taktični del, mogoče bomo pa za njega rabil manj ljudi? Ja, seveda. Ampak bo neka taktična nabava, kjer govorimo o, mogoče advanced planningu, govorimo o teh advanced solutionih, logistic set-upih, govorimo o tem, kako improvati lead time, kak mogoče spremeniti neko pakiranje, kako nasloviti, tudi mogoče kakšne payment terms, se pravi, stvari, ki jih načeloma zdaj dela strateška nabava. Pa niso tako strateške, so bolj taktične narave, bodo šle v nek ta oddelek in določene firme to že imajo in oziroma že implementirajo. In bo to bolj tactical purchaser, potem bo pa on strateški, res golo strateški, se pravi, ima, da razume okolje popolnoma, geopolitično, ima, da razume trg, se pravi, če nabavlja steklo, mora vedeti vse o steklu, more biti on top, best in class firme, konstantni benchmarking in konstantne strategije, peljati naprej in skozi posodabljati stvari, se pogajati z dobavitelji o res celostnih pogojih, delati tako imenovane, value based pogajanje, se pravi, ki sem jih prej omenil, sodelovat z dobaviteljem, se odpirat, dostopati do inovativnih pristopov, se pravi, res to strateško, ker če jaz pogledam, ne samo našo firmo, ampak tudi druge, je veliko tega, da jaz sem strateški nabavnik, ampak jaz se imam časa ukvarjati s strateškimi stvarmi samo 30%, ker je toliko drugih stvari, ki jaz moram pokriti, pa podpora pri availability-u, pa materiala ni in bi to lahko šlo na taktično, operativno order handling, tako imenovan, purchase to pay, ali pa procure to pay, bo popolnoma avtomatizirano, ampak ta del vidim pa mislim, da bi lahko prišel na bolj na taktičnega in bi res strateška lahko delala strateško. Tako jaz vidim, da se počasi, ampak to res počasi, oblikuje v firmah, pa se mora oblikovati.

Žiga: Pri nas v Domelu se je, v bistvu, nabava delila na operativno, projektno in pa na strateško, taka struktura nabave, je še v bistvu, mislim da, dve, tri leta mogoče.

Tilen: In, da bo to res živelo, da bo res vsak od teh dajal svoj doprinos, oziroma bo jasna tudi distinkcija, da bo dobro sodelovanje, to traja. Tudi pri nas, pa je to že pomoje 15 let razdeljeno, strateška, operativna pa 20. Pa je še zmer bilo veliko izzivov v različnih obdobjih in s temi orodji, kdo pa zdaj, kdo pa zdaj tisto, kaj je strateško, kaj ni. To je kar težko potem konsistentno izvajati. In imaš po strateških timih, to je ta rak rana večjih nabavnih organizacij, imaš v strateških timih, aktivnosti, ki niso strateške, in jih vseeno moraš pokrivat, imaš operativnih nekaj, kar njim jemlje čas in morajo suportirati strateško in je vedno ta borba. Tako da je dobro, da imate še projektno, če imate veliko projektov, to je definitivno nekaj, kar rabiš.

Žiga: Zanima me, kaj pa misliš glede poslovanja z dobavitelji, prej smo rekli EDI pa portali dobaviteljev, na ta način, kako se pa to razvija?

Tilen: Ja, jaz mislim, da gre hand in hand s tem, kar sem zdaj povedal, se pravi, če boš ti uspel ali pa če boš želel avtomatizirati operativno nabavo, pa če boš želel spraviti category management ali pa strateško nabavo na višji nivo, bo morala biti tudi bolj informirana, bo morala imeti boljša orodja za analizo svojega spenda, ne gre brez tega, da boš imel tudi boljši tool, jaz mislim, da EDI ali pa nek next level EDI, ti bo avtomatiziral operativno nabavo, recimo, ne bo ti pa ponudil tistega, kar rabi strateški nabavnik, tako da jaz mislim, da orodja, kot so CIRTUO, bodo zelo cvetela, se pravi orodja, ki imajo nek toolbox, ki je vse na enem mestu za strateško nabav, ki ni načeloma avtomatizacija, ampak je samo access do znanja za strateškega nabavnika in potem ima še vedno možnost oblikovati podatke, je bolj informirana, ne rabi imeti deset različnih orodij ali pa deset različnih inputov, da si naredi eno sintezo, ampak ima to z enim klikom in oni tudi implementirajo AI v smislu, da če se je zdaj zgodila vojna v Ukrajini, bo to orodje to zaznalo, bo vedelo, da je to vpliv v Ukrajini, kjer je veliko nerjavnega jekla, aluminija in veliko takih industrij, velika verjetnost, da se bodo zaprla ta podjetja, se pravi, če ti ta podjetja uporabljaš, to vse ta tool ve, ti bo predlagal, vojna je v roku, enega meseca, je velika verjetnost, da boš ostal brez zaloge, začni iskati alternative, alternative so lahko tu, pa tu, pa tu, to ti to orodje že do zdaj daje, in zdaj tebi to prihrani ogromno enega dela, ti lahko skipaš ogromno nekih stepov, in si že naprej zelo informiran, tako da jaz mislim, da bo šlo v to, in tudi, kolikor jaz poznam njih, oni so zdaj Novartisu prodali to orodje, to so globalne korporacije z 200 tisoč zaposlenimi in so kupili to, v to gre, jaz mislim, drugače brez tega boš prepočasen.

Demografska vprašanja

- Ime in Priimek: Tilen Klobučar
- Spol: Moški
- Starostna skupina: 21-30
- Področje izobrazbe: Magister poslovne logistike

- Zaposlitev v podjetju: Danfoss Trata d.o.o.
- Področje delovanja v podjetju: Vodja strateške nabave
- Čas zaposlitve v podjetju: 6 let

Priloga 8: Intervju 7

Dne: 17.1.2023

Žiga: Zanima me, katere lastnosti so vam najbolj pomembne pri izbiri poslovnega partnerja? Na kaj vi najbolj gledate oziroma poudarjate recimo pri izbiri dobaviteljev?

Intervjuvanka 7: Zdaj, mislim spet, za katero področje neke dobavitelje, nekako globoko gledamo na risk management. Ampak če gledaš lastnosti, sigurno mori biti ena transparentnost, mori biti eno zaupanje do poslovnega partnerja, da je poslovno korekten, da spoštuje dogovorjeno oziroma, da je tudi odprt za komunikacijo, oziroma tudi prilagajanje spremembam, da nam sledi nekako, kako se ti izrazim. Nikoli ne moreš predvideti zares, kaj se bo na nekih okoliščinah zgodilo in potem tudi na teh situacijah, ki se zgodijo v poslovnem svetu ali v firmi ali v okoliščinah, da se je pripravljen na to odzvati in recimo iskati neko rešitev skupaj z nami. Če se pa nam zgodi nekaj nepredvidenega, da je pripravljen nas spremljati. Če mi rabimo nekaj spet. Ne pravim, da je to nek partner, kjer se nikoli ne zgodi reklamacija ali pa se nikoli nekaj takega ne zgodi. Bolj je važen, da je transparenten, odzivan, poslovno pošten, da imamo tudi mi občutek, da smo pomemben partner v obravnavi, ne zdaj samo v številki. To nam je pomembno. Z vidika lastnosti, z vidika vsega tega, je pa tudi važno, kakšna je njegova pozicija. Zdaj je to en pomemben partner, s kom lahko zračunaš na dolgoročno sodelovanje. Je to zdaj dovolj močan, finančno dovolj močan partner, da vem, da me ni strah, da jutri ne bo zaprl. Je to zdaj en globalen player, ker vemo, da so globalno konkurenčni, pa je zato lahko naš dober dobavitelj. Saj pravim, je malo tudi odvisno od posamezne kategorije, katere lastnosti so na koncu tiste, ki so najbolje izpostavljene, tiste, ki so najpomembnejše. Malo je odvisno tudi od tega. Če tako široko potrošen material kupuješ, ki ga imaš na vsakem ovinku, pa je tam bolj važen, da je nekdo dostopen, odzivan, da je cenovno konkurenčen, poslovno pošten, z nami lepo sodeluje v supply chain-u, pa nam je to relativno dovolj. Tudi odvisno malo od same kategorije, kaj je pri neki kategoriji pomembno, poleg splošnih lastnosti, pa je pomembna še kakšna specifično zadeva.

Žiga: Prej ste omenila, oziroma, tudi iz vašega odgovora sem uspel razbrati, da vam je prilagodljivost zelo pomembna. Ali to smatrate kot mogoče agilnost določenih podjetij, s katerimi sodelujete, oziroma to tudi lahko kako ocenjujete, merite?

Intervjuvanka 7: Ne, to je pa, bom rekla, težko meriš. To je enostavno, se ne da meriti. Imate težavo, nekje se vam ustavi proizvodnja, vi ste že dali odpoklic, pa zdaj se vam ustavi proizvodnja. Če lahko, če imate partnerja, ali lahko, prosim, za dva dni zamaknete, kakšen teden zamaknete. Če se je to in to zgodilo in ti gre partner na roke, ne glede na to, da je to pogodbeno, more biti ali pa išči rešitev. Ne rabite toliko, kot ste naročili dobavitelj ima na skladišču, da je pripravljeni, kaj ti bom plačal nekaj prej, ampak obdržiš jo pri sebi. Ne, da zdaj se drži kot pijanec plota nekih pogodbenih določil. Če se neko to razumevanje med partnerjem vzpostavi, da ne zdaj, da more vse dobavitelj, to sigurno ni dober odnos, tak dobavitelj ti bo šel. Če vedno samo zahtevaš. Ampak, da pa poskuša najti nek kompromis,

ki je za njega sprejemljiv, pa za nas sprejemljiv, včasih malo bolj, recimo, nam naklonjeno rešitev, včasih moramo tudi mi kot kupec razumeti, da na mora zdaj vse sprejeti, kar se mi namislimo. To sodelovanje je zelo važno. Zato, ker se marsikaj zgodi tekom leta, če ti skleneš pogodbo. Prida korona… Drugače kot smo recimo predvidevali. To je pomembno, da ti sledi partner, ne, da se drži, ne vem, 20 ton na mesec vsake 15, pa ni važno. Recimo, ali pa ne vem, se zgodi nekaj tako, kaj se je zgodilo v lanskem letu, se je zgodila, ne vem, tudi spremembe cen. Včasih moraš tudi nekaj kompromis poiskati z dobaviteljem in ga razumeti, če so se okoliščine tako delati zapletle, da jim enostavno ne gre. Ne spet vse na naš račun, ampak je treba najti, ne vem, daj-dam. Zdaj, če je to sodelovanje na daljši rok z dobaviteljem, lahko je dolgoročen strateški razvojni kakršenkoli partner. Če je pa samo nek partner za neke kratkoročne efekte, pa veš, kako ga obravnavaš v tem delu. To ne moraš meriti, čisto za res. Mogoče določene aspekte, ampak ne moraš vse to številčiti, ali pa ne vem, lahko daš v oceno sodelovanja. To delamo pri ocenjevanju dobaviteljev, recimo, rečemo, je to nekaj vrste subjektivna ocena. Se pravi, ampak ni pa to merljiva ocena, ni to on-time delivery, ali pa ni to, ne vem, število reklamacij, število dni zamud ali pa kaj podobnega.

Žiga: Zdaj me pa zanima, prej sva nekaj rekla o prilagodljivosti, zdaj me pa še zanima, inovativnost, oziroma, je to tudi pomembno, oziroma, kako vidite to lastnost pri dobaviteljih?

Intervjuvanka 7: Ja, glejte, zdaj spet je to malo odvisno od firme. Mi smo železarji, mi kupujemo legure. Zdaj na tem področju iz rude pa iz zemlje težko, da bo kaj zelo inovativnega ven padlo, v smislu rešitev. Tako, da recimo nekdo, ki ti dobavlja eno leguro, ne more biti grozno inovativen v smislu rešitev materiala. Lahko je inovativen v smislu servisa, lahko je inovativen, ne vem, v smislu nekih drugih rešitev, ampak v smislu materiala, ki vstopa v naš produkt, ne more biti zelo inovativen. Je nam pomembna inovativnost, kadar iščemo alternative. Na tem področju, če iščeš nek substitut, ali pa če iščeš neko rešitev za nek nov izdelek, to nam je pomembno, da so razvojno naravnani, ali pa, da tudi iščejo za nas tailor made rešitve oziroma so pripravljeni iskati. Ravno za Domel, recimo vi imate določene kvalitete, ki zajemajo v pločevino, rabiš neke oblike silicija, ki niso najbolj komercialne. Ali pa to pa moraš potem najti, ali imate to, imate to, vsebnost tega, ali ste pripravljeni to, ne vem, pripeljati sem, mislim, kot primer. Ampak to nam je že pomembno. Je pa v pri velikih to, kako naj rečem, ni ravno način izbora. Pa je na vsaki kategoriji kakšen, ki je bolj inovativen.

Žiga: Mogoče lahko tako rečeva, da sama inovativnost za proizvode, ki vam jih recimo oni dobavljajo, ne pride toliko poštev, kot ste omenila. Mogoče pa inovativnost v smislu drugih rešitev, kot ste rekla, mogoče storitev, servis, itd.?

Intervjuvanka 7: Inovativnost tukaj na področju sekundarnih materialov, tam se pričakuje več inovativnosti. Kako sortirajo, kaj sortirajo. Se pravi, odvisen od sklopa, ki ga rešuješ. Inovativnost na splošno, na določenih segmentih je bolj pomembna, na vzdrževanju je zelo

pomembna. Na kakšnih projektnih investicijah za opremo je pomembno, da imaš take partnerje, na legurah ne tako. Na odpadkih je pomembno, recimo spet, ali so pripravljeni dobavitelji poskušati kaj drugega ali pa tudi sugerirati, kaj se na trgu dogaja ali pa kam gre tržni razvoj. Odvisen od sklopa kategorije.

Žiga: Zdaj me pa še zanima, kakšen pogled imate na supply relationship management. Zdaj, kakor sem razumel vas iz podanih odgovorov, bi rekel, da sta prilagodljivost pa inovativnost za to kar pomembni?

Intervjuvanka 7: Zanesljivost za mene je en zelo močen dejavnik v supply relationship management. Zanesljivost pa je ena ta širina, kako nekaj se izrazim. Če so glavni dobavitelji, pričakujemo, da so tudi nekako globalno konkurenčni ali pa, da so dobavitelji več evropskim železarnam. Za ene te ključne dobavitelje je zelo važno, da sledijo, da imajo tudi razvojen ali pa tržen pogled, kam stvari grejo, pa da smo mi potem, zraven, ne da zaostanemo s tem. Zato, ker velikokrat dobavitelji tudi prinesejo informacije, ne bom rekla ravno od konkurence, ampak s trga. Pri supply relationship management je ta tržna izmenjava tudi zelo pomembno. Da imajo pogled, se pravi, mora biti zadosti velik ali pa zadosti vpet, ključni, govorim, da ti veš, kam se trg tudi primika, da razumeš, kaj se dogaja, tudi kaj imajo, ne vem, mogoče tudi svoje ekspoziture, ne samo v drugih evropskih državah po svetu, veš, kam grejo, smernice razvoja. Tako, da to v supply relationship managementu mi je zelo pomembna izmenjava informacij tudi in zanesljivost partnerja. Da je stabilen. Da je stabilen, da je dovolj velik, da naše potrebe lahko pokrije. Ne tako, da malo veter popiha in se strese. Sej se marsikaj zgodi, tudi, ne vem, bi rekla velikim playerjem, se marsikaj zgodi. Ampak vseeno, če je močen, jaz zmeraj rečem, ne izbiraj takega, pri katerem nimaš vzeti drugega kot fikus. To je vedno nevarno.

Žiga: Zanima me, s kakšnimi SRM rešitvami ste se že srečala, oziroma, če tudi pri vas kakšne rešitve uporabljate, oziroma imate v planu, kako imate to pri vas razvito to področje?

Intervjuvanka 7: Mi imamo Oracle, kot baza. To v smislu SRM-a je ni nič razen statistika. To je ERP, kjer so transakcije, kjer beležimo transakcije, ker so noter, seveda, od zahtevkov, prevzemov, v glavnem vse transakcije in s tega ven sledi naša statistika, prometa, po naročilih, potem s tega ven lahko delaš vse te merljive zadeve. To imamo. Samo to jaz ne smatram ravno kot supplier relationship management. To je transakcijski, to je bolj kontrola transakcij, bolj higiena poslovanja, bolj on-time delivery, gledaš reklamacije, gledaš promet, beležiš neke krivulje prometa, neke deleže, dobavitelja in tako naprej. To imamo recimo v ERP-u na splošno, za vse dobavitelje, za vsa področja, tako za raw materials, kot za vzdrževanje, kot za projektno vodenje. Te transakcije so v ERP-u. Drugi del, ki je mogoče malo nadgradnja, so še vedno znotraj Oracla, to bi pa že lahko malo rekla, da diši po SRM-ju, notri imamo kontrolo kakovosti, ampak tudi ne samo v smislu reklamacije ali ne reklamacije, to tudi seveda, ampak statistiko, mi imamo recimo talilne teste, delamo v področju nerjavnih. Tam notri beležimo, kakšen material nam dajo, to debatiramo z dobavitelji, kakšne so vsebnosti, kakšne so čistosti. To ne pomeni, da so reklamacije, to samo

njegovo stabilnost merimo, njegovo spoštovanje naših dobavno-tehničnih pogojev, njegov performance z vidika materiala, ki nam ga dobavlja. To je zelo specifično za železarje verjetno. Spremljamo kakovost, kaj nam je všeč, kaj spodbujamo v tem delu in potem tudi statistiko debatiramo z dobavitelji. Ti si nam pa v tem letu pripeljal toliko dobav, vse so bile skladne s tem, vse so imeli nikelj na zgornji meji, to je dobro, ni bilo nečistoč, recimo na teh talilnih testih ali pa mu tudi damo oceno, primerjalno z ostalimi dobavitelji, si na zgornjima ali pa ti si bil v spodnji. Ne pomeni, da je bila reklamacija do dobavitelja, ampak dobavljaš na spodnji meji sprejemljivosti ali pa na zgornji meji iz sprejemljivosti ali pa dobavljaš v sredini, vendar nisi najboljši v svojih skupini med dobavitelji, kaj se lahko še izboljša. Na ta način, to je že en del SRM-ja. Zato ni neuspešen dobavitelj, ali pa uspešen, to je pač en del, ki imamo zajet v ERP-ju za določene kategorije. Potem imamo seveda ocenjevanje dobaviteljev. To spada delno v ocenjevanje dobaviteljev za določeno kategorijo. Mi imamo splošna pravila napisana za ocenjevanje dobaviteljev za vse dobavitelje. Posamezne kategorije imajo specifike, kjer ne vem, rečeš kakovost, imaš v mislih tudi to, kar rečeš oceno kakovosti. Ali pa pri tej kategoriji, pri neki drugi kategoriji imaš v tem smislu neki drug poudarek. V ERP-u imamo transakcijski del, v ERP-u imamo določene statistične podatke, ki že posegajo na področje rečeva SRM-ja. Potem imamo precej spremljajočih podpornih tabel, ki niso res v Oraclu. Imamo pa sistemsko urejene, kjer tudi beležimo, mi rečemo temu substituti, kjer testiramo nekaj, ker imamo po naših protokolih, kako uvajamo nov material. Tam imamo faze in tam tudi pogledamo, s katerimi dobavitelji smo naredili neke substitute ali pa smo razvili neke substitute in tako naprej. To je tudi en del tega, o katerem sem vam prej razlagala, razvojni dobavitelj, fleksibilnost, prilagodljivost, karkoli je naredil. Po tistem recimo imamo neke statistike. Drugače imamo pa, mi smo uvedli CIRTUO pred leti. CIRTO je pač en program, kjer ne bi bil za spremljanje strateških odločitev - category management. Mi imamo bolj kot ne tukaj za enkrat uvedeno prakso kategorij. Po kategorijah, po našem, bom rekla, sistematizaciji ali po našem drevesu, kako delimo vložne materiale, potem na odpadek, jeklen odpadek, tak odpadek, legure, potem posebej nikelj, krom, itd. tako v globino. Seveda, ene bolj globoko, ena manj globoko, potem se odločimo, kje je za nas pomemben spend. In tiste obdelamo znotraj, recimo, tega CIRTU-a. CIRTUO ima več poglavij, ki te pripelje, če jih dobro izpolniš, pripeljejo ali pa ti sugerira oziroma pripelje v smer, kako boš postavil strategijo za določeno kategorijo. Tako da CIRTUO recimo ima neko osnovno informacijo, ki jo pobere iz sistema oziroma jo napolniš, pa imaš tisto statistiko. Potem imaš pa razdelke product and market, potem imaš razdelke, potem imaš naprej deležnike, potem imaš five forces, imaš kraljiča, imaš neko vetrnico, imaš pozicioniranje tveganja, katera tveganja. Na koncu moraš veliko vedeti o kategoriji, če ti vse to lepo opišeš, postaviš sam sebi določeno vprašanje, nadgradiš znanje o svoji kategoriji in ti pripelje kaj so objectives, kaj so strategije za neko kategorijo. Za eno leto, dve leti, odvisno kako hitro moreš nekaj menjati. Potem imaš znotraj tega, še cilje si narediš in akcijski načrt, do kdaj boš nekaj speljal. Mi smo to začeli prakticirati ali pa vaditi že tri leta nazaj. Začeli smo z nekim šolanjem v okviru te nabave CIRTU-a. Zdaj smo prišli do tega, da dosti široko na področju surovin uporabljamo, ali dosti globoko, uporabljamo ta del product and market, cost driverje, tveganja in skozi ta CIRTUO si znamo, si tudi nadgradimo, da bom rekla,

nabavno znanje. Nabavno znanje v smislu, da če zdaj nekdo zapusti en referat ali pa zapusti naše podjetje, nekdo drug, ki bo prišel, bo vzel ali bo dobil dostop do CIRTU-a in bo v neki kategoriji prebral veliko. Kaj se uporablja, za kaj se uporablja, kaj je ta kategorija, kakšen je trg. Primer: za njega je važna cena elektrike, za njega je važna cena scrapa ali pa železove rude in potem pogledaš, če zdaj ti pride dobavitelj in ti reče, da se mi je nekaj zelo podražilo ali pa ne vem kaj. Če ga dobro poznaš, v stiku ali pa oceniš. Strukturo deleža kokile, kako težka je, verjetno 40% material, 20% energija, 10% delo, seveda ima lahko nekje 5-10 % marže, tako nekako si zadev strukturiraš in potem lahko skozi CIRTUO tudi rečeš, ok, če se ti material podraži za 50% pomeni, da bo to v strukturi cene izdelka njegove kokile vplivalo, ne vem, če je polovico 25%. Na tak način ti je to pripomoček pri razumevanju ali pa pri debati z dobaviteljem. Tako da CIRTUO poglabljamo. S CIRTUO-m je zelo veliko dela, da se zastopiva, lahko sicer imaš neke avtomatizirane variante, ampak odvisno za kaj se odločiš, na kakšen način ga boš uporabljal, katere stvari boš poglabljal in katere kategorije, lahko imaš tudi avtomatski odgovore na vprašanje, ki jih ponuja, pa ti recimo rešitve sugerirane vam padajo, lahko delaš na ta avtomatizirani način, to delamo tudi pri kategorijah, ki so manjšega obsega. Pri teh najpomembnejših kategorijah delamo na peš. Lahko rečem, pa želim, da je narejeno ali pa da je popisano bistveno bolj natančno, kot bi bil samo ta avtomatiziran način odgovarjanja za kategorijo.

Žiga: Ali pa CIRTUO uporabljate izključno v nabavi, ali dostop do podatkov imajo tudi drugi oddelki?

Intervjuvanka 7: Nabava ga uporablja, vendar pa uporabimo predstavitev iz CIRTU-a tudi na nivoju managementa, tudi meni predstavljajo, ker sem direktor. Tudi predstavljamo skozi CIRTUO neko kategorijo, neko problematiko tudi poslovodstvu ali pa smo uporabili tudi predstavitev skozi CIRTUO kaj je strategija na sestankih internih, recimo v Acroniju, ne vem, za neko kategorijo, ko smo se soočali z nekimi problemi. Smo skozi CIRTUO to pokazali, rečemo skozi ta del smo pokazali predstavitev skozi CIRTUO, ne da bi zdaj, ker dostop do CIRTU-a, veste kaj, bo kdo nekaj povozil. Imajo določene funkcije, možno pogled, ampak obvladuje pa CIRTUO nabava.

Žiga: Zdaj pa mogoče še se v tej smeri malo portali dobaviteljev, oziroma imate kakšne podobne zadeve, imate kakšen portal za dobavitelje, kaj delate na tem?

Intervjuvanka 7: Mi bi radi kot nabava, smo recimo si želeli že določene B2B rešitve, ampak trenutno je tako, imamo dobavitelje, recimo, ki imajo neke svoje rešitve in zdaj ni ravno sinhronizacije z našim ERP-om, ne vem, Mladinsko knjigo, naročamo tako, da poklikamo v njihovem portalu, imamo mi dostop nekako, pa poklikamo naročanje, je nek B2B portal, ampak ni pa zdaj to sinhroniziran z našim. Te dodelave so še potrebne. Zdaj tudi IT zaradi same varnosti ne more dajati kar nekih odprtih, kako naj rečem, tako kot so mi razložili, določene stvari so varnostno tveganje iz vidika IT-ja, tako da imamo neke rešitve custom made, ne vem, da podatki iz nekih vending mašin, na primer, pridejo k nam, pa se potem uvozijo, ni zdaj čisto avtomatsko in nekako je pol avtomatsko, da je prefiltrirano. Tukaj

sigurno imamo prostor za določene nadgradnje, nismo pa tako deleč, da bi, recimo, rekli, da imamo mi neke povezave z našim ERP-om direktne, da bi bilo tudi nabavi olajšano, kako ne rečem, imamo elektronske račune, nam jih pošiljajo, ampak nimamo pa zdaj recimo, da bi gledal, da bi mi kar v dobaviteljev portal naročil nekaj, ali pa bi našo naročilnica šla kar njihov portal ali kaj takega, to pa nimamo. Imamo možnost v določenih delih stopiti v njihov portal, pa pri njih v njihovem portalu naročiti, samo to ni, da moramo še nekako to transakcijo z našo povezati. Ni pa tako, da boš ti naredil naročilnico, pa bo kar njim recimo priletela. Tega nimamo. Imamo pa ISupplier, tako imenovan, za določene kategorije, za ponudbe recimo, za ponudbe, da dobavitelji nam vnesejo v naš ISupplier ponudbo, da potem lahko naredimo primerjavo in če ali pa imamo te cenike, to uporabljamo v bistvu bolj za te potrošnje materiale, kjer je veliko poziciji majhnih vrednosti. To je večen problem, da pa je več tipkanja, kot pa v sami vrednosti materiala, na primer vijaki. In zdaj recimo damo povpraševanje, cela lista nekih itemov, damo povpraševanje in se prijavi dobavitelj v naš portal, da k tem itemom svoj cenik ali cene in mi to not potegnemo in naročimo recimo spet, pošljemo tako ven, to je zato, da ne prepisujemo ponudbo.

Žiga: Če prav razumem, ta ISupplier, ki ga uporabljate, je neke vrste portal, ampak portal za povpraševanje?

Intervjuvanka 7: Ja, bolj v tem smislu, da pa mi iz tega ven naročil lansiramo. Je, ampak to v bistvu dobavitelj mora v našem portalu ali pa na naši povezavi oddati ponudbo, nekaj v smislu tender na naši strani. On mora dobiti kodo, dostop do tega, iti noter in potem ponudbo izpolniti v našem temu ISupplier-ju. On zraven natipka, napiše pripombe in pa mi to dol potegnemo. To imamo narejeno B2B recimo, ampak tako, da bi rekel, zdaj pa jaz naredim naročilo in je to, ali pa da gledam, kje je zdaj nek moj material pri določenem dobavitelju, kaj takega, to pa nima.

Žiga: Pa vidite v prihodnosti še nadgradnja tega oziroma nadgradnja recimo vseh takih digitalnih rešitev ali pa če delate v tej smeri?

Intervjuvanka 7: Saj pravim, sigurno bomo v to smer še nadaljevali. Imamo neke parcialne rešitve. Za recimo vending mašine imamo, potem, kaj je vzeto iz vending mašin ven, potegnemo v svoj sistem, pa potem se to oblikuje v neko statistiko in tako naprej. Ni čisto avtomatsko, so neke digitalne rešitve, ki so nam v pomoč, bom tako rekla. Imamo ISupplier, imamo recimo, premik vagonov v primeru železnice, vidiš kje so vagoni, ali so na postaji v Zalogu, ali pa so že na Jesenicah, kje so, recimo, imaš take parcialne rešitve in so seveda v pomoč in gotovo bomo to še nadgrajevali.

Žiga: V smislu, da ne bo parcialna rešitev, da bo nekako enotna rešitev za vse te zadeve ali?

Intervjuvanka 7: Ne, ne verjamem, zato ker je vsebinsko različno pomembno. Ne verjamem, da bojo to enotne rešitve za vse kategorije, ker ni poudarek enak. Recimo nekje nam je supply chain pomembna ali pa dobava, nekje, kjer je recimo veliko poziciji majhnih vrednosti, je bolj važen, da se mi ceniki uvažajo, da te transakcije hiter naredimo, da ne zgubljamo časa,

ne vem, s prepisovanjem. Podatki so različne, zato ne bojo to verjetno čiste enotne rešitve. Ne vem, pri nekih dragih materialih gotovo ni pomembno enako, isti poudarek kot pa kaj drugega.

Žiga: Vi kot direktorica nabave imate veliko kontakta tudi s drugimi partnerji, dobavitelji, mogoče tudi s kupci, pa me zanima za to področje digitalizacije in dela z dobavitelji, portali, kako vidite svoje podjetje SIJ, pa kako vidite vaše dobavitelje na tem področju, ali so nekateri dobavitelji ali pa partnerji bolj razviti, ali so manj kako po Sloveniji, kako po tujini, mogoče ta malo primerjava me zanima.

Intervjuvanka 7: Zdaj, zelo važno, spet odvisno od kategorije, kaj zdaj nekdo prodaja, nekdo, ki prodaja leguro v globalnem po svetu in tako naprej, je prvič močen partner, se pravi, igra on, on diktira tempo, ne kupci. To je recimo ta prva stvar. Odvisno, kakšen je položaj nekoga. Različno so razviti, vsi imajo neke ERP-e, bolj so globalni, bolj imajo neka stroga, ta transakcijska pravila, kako mora biti to izpolnjeno, preden je lahko odpoklic ali kakor koli. Ta pravila imajo vsi razvita, bolj ali manj. Te B2B portale do dobaviteljev, pa ne tako zelo, te globalno veliki, več imajo teh rešitev tisti, ki imajo veliko število itemov in več imajo teh rešitev trgovci. To je recimo nek dobavitelj, ki nam prodaje legure ne spodbujajo ali pa tudi ne, zares. Imajo interne ERP-e, imajo neka interna pravila, imajo elektronsko izmenjavo podatkov, nimajo pa nekih B2B portalov v smislu tega, da bi rekla, jaz pa zdaj nočem več tebi naročilnic pošiljati po mailu ali pa ne vem kaj, ali pa hočem, da se ti priklopiš sem, pa ne.

Žiga: Pa je to nekako, če prav razumem, mogoče malo specifično za ta del industrije, ali ne?

Intervjuvanka 7: Tudi odpadaši, ne vem, mi imamo jeklen odpadek. Ne ni nekih takih rešitev. Imajo elektronsko izmenjavo podatkov, imajo pač nekaj svoje sisteme, ampak to niso neke rešitve, ki bi bile take.

Žiga: Ali pa vi upravljate kaj elektronsko izmenjavo podatkov, EDI?

Intervjuvanka 7: To ja, to upravljamo, samo to niso neke te rešitve, za katere vi sprašujete. To so neki pripomočki elektronske rešitve, take in drugačne, tako kot sem vam prej rekla. Ampak trgovci imajo pa spet neke svoje portale, ki ti omogočajo, da ti vstopiš na njihovo stran in delati, recimo na njihovi strani naročaš in potem imaš vpogled v neko pozicijo. Samo zdaj povezava njihove strani z našo stranjo, je pa tudi del nekih prilagoditev pa delov IT-ja. Ja, tako da, zdaj te B2B rešitve, se pravim, jaz bi rada določene rešitve potem, če že delaš v Mladinski knjigi, primer, tam daš v košarico vseh njegovih izdelkih, lahko pokljukaš kaj rabiš, ampak to ni avtomatsko povezano z našim sistemom, da bi rekel, to kar sem jaz v njihovem sistemu pokljukala, se bo v naš sistem preneslo kot zahtevek. Se pravi, moram v našem sistemu še vedno narediti neko splošno naročilnico, lahko imam tam specifikacije, tukaj moram še vedno kreirati neko naročilnico. Te stvari bomo verjetno nadgrajevali, da se bo to avtomatiziralo, da če, ne vem, greš v aplikacijo trgovca, nekaj naročiti, potem se bo to avtomatsko preneslo. Se nekaj te rešitve malo že imamo. Tudi za neke konsignacijske

skladišče, ki jih imamo, so neke aplikacije, ki se potem konec meseca uvozi podatke v naš sistem.

Žiga: Če vas prav razumem, ste sprejeli to, da imajo tudi vaši dobavitelji svoje portale, svoje strani, iz katerih se naročajo določeni materiali, pa greste v to, da se bo to še naprej razvijalo oziroma še bolj poskušalo avtomatizirati na vaši strani?

Intervjuvanka 7: Na eni in na drugi povezava se bo mogla sinhronizirati, je pa zelo odvisen, kaj nekdo ima na drugi strani.

Žiga: Sem razmišljal, če imate, recimo, da imate pet takih dobaviteljev, čisti primer, in vsak uporablja neko svojo stran, svojo rešitev, ali je to, neke generalna rešitev, ali je zelo specifično za vsakega posebej?

Intervjuvanka 7: Na en stran težimo, da bi naša naročilnica se avtomatsko, k njim preslikala, če se da, ali pa uvozila, recimo v enem delu mi silimo dobavitelje, da vstopijo v naš portal, pa nekaj naredijo v našem portalu, ampak pa to ni sinhronizirano čist s njihovim portalom. Povpraševanja uporabljamo na ISupplier-ju to izhaja iz našega sistema ven. Nekatere stvari, ki se nam zdijo pametne, vzamemo portal njihov, pa uporabljamo in naročimo v njihov portal, pa nekaj uvozimo te podatke in spet si probamo sinhronizirati. Da bi čisto z vsakim posebej reševali. Tukaj bo tudi IT analiza. Zdaj imamo predstavitev, to smo malo rekli, Ariba, recimo ena taka stvar, ki bi lahko bila... Ariba je od SAP-a, ampak se lahko postavi tudi na Oracle. To je lahko neka rešitev v tako splošnem za določene stvari. Nismo pa prišli še tako daleč, da bi to čisto zares implementiral ali pa poskušali. Smo pa bili na nekih predstavitvah, kot ena možna rešitev B2B poslovanja, recimo, če bi čez Aribo nekaj naredili.

Žiga: Za ISupplier, ki ste prej omenila, da uporabljate bolj za dobavitelje, da odlagajo ponudbe, pa so to sprejeli tak način dela, ali to pa čisto striktno, v bistvu zahtevate od dobaviteljev, da prek tega gre, ali so tudi kakšni, ki jih recimo, pa ne morete prisiliti v to?

Intervjuvanka 7: Ja, to je od kategorije je odvisno. Zdaj, kakšna je narava dobaviteljev, recimo, pri nekem trgovskem blagu, ki je veliko pozicij in so malo bolj razvite firme, recimo, se lahko dogovori. Od začetka je bilo nekaj več odpora, potem smo tudi kakšne privatnike, če se tako izrazim, ki so kakšne stvari tudi ponujali, naučili, da ni to nek bav bav, pa da lahko to gre, pa da dobi dostop, pa da se prijavi. Malo je to tudi z razvojem povezano, imaš določene kategorije, ki se še niti lotili nismo, ker točno vemo, da nima smisla, pa tudi tiste stvari, ki so take, da na nekem letnem nivoju, sklepaš posel, je potem bolj važno, da imaš ta transakcij del avtomatiziran, ne pa tisto, ker brez veze, da ga matraš. Malo od vsebine, eni so bolj dovzetni, eni manj. Tisto, ker je nam zelo pomembno, da nekaj cenike uvažamo, da ne prepisujemo in tako naprej. Tam smo se tudi mi potrudili, da jih poskušamo na to pripraviti. Ni pa čisto vsak za to, ne?

Žiga: Ja, sigurno. Ampak načelo pa potem, ker sprejmejo, drži?

Intervjuvanka 7: Zdaj, odvisen spet od interesa dobavitelja. Odvisen, kakšen je tvoj položaj nekje, pa kakšne imajo oni sisteme. Če se ti trudiš enega dobavitelja imeti, ki ima neke drugega rešitve in se nočejo sprijazniti s nekim tvojim, pa moraš iskati kompromis. Je pa tako, bolj se ta avtomatizacija razvija, se mi zdi lažje tudi z raznimi temi dobavitelji se to zmeniti, 5, 6 let nazaj, ko smo z neko stvarjo začeli, to je bilo sploh noro. Recimo na začetku je bil tudi ISupplier čista znanstvena fantastika Pa kako zdaj to ne bo možno, pa kako zdaj to ne bo šlo. Pa moraš seveda imeti urejene šifrante, moraš imeti urejeno bazo poslovnih partnerjev, neke linke. To je tudi ta interna higiena pred tem potrebna. In tudi recimo v CIRTUO, zdaj, če rečem, ko uvoziš potem podatke noter, pa potem analiziraš po nekih ključih, pa ti skoči v glavo čakaj malo, kaj je to zdaj noter, pa je narobe poknjižil, ali pa je narobno kategorijo poknjižil, ali pa je naroben konto dal, pa se to vse pri takih analitikih vskoči. Ta portal je za strateški management za SRM-a, meni pomemben, ker sili tudi nabavnika poglabljati znanje o kategoriji. To se mi zdi ena tako ključna stvar pri CIRTUO. Je pa zahtevan, je pa zahtevan, to pa moram reči. Tako da je bil tudi malo Izziv. Sej še vedno je, pa tudi se moraš odločiti, do katere mere ga uporabljati. Kako globoko in pa kako široko, na ves spend ali na določene kategorije, pa na katerem nivoju kategorije boš, ne vem, razdelal.

Demografska vprašanja

- Spol: Ženski
- Starostna skupina: 51-60
- Področje izobrazbe: Visoka ekonomska
- Zaposlitev v podjetju: SIJ d.d.
- Področje delovanja v podjetju: Direktorica nabave
- Čas zaposlitve v podjetju: 32 let

Priloga 9: Intervju 8

Žiga: Katere lastnosti so vam najbolj pomembne, na kaj najbolj gledate pri izbiri poslovnih partnerjev, na kaj ste najbolj pozorni?

Intervjuvanec 8: Vsekakor gledaš, da ima zanesljivo dobavno verigo tudi on, se pravi, treba poznati, kaj ima. Iz česa, njegovi produkti sestojijo, potem je treba gledati tveganje z vidika lokacije. Se pravi, tveganje iz naslova lokacije, iz neke oddaljene lokacije, je bistveno drugače kot če je to blizu. Njegovo globalna pozicija, se pravi, tudi njegov kupno moč, s tem je povezana tudi neka stabilnost in pa čista disperzija tveganja.

Žiga: Kako mislite, disperzija tveganja?

Intervjuvanec 8: Kako je on razprašen. Če je to nek mali dobavitelj, ki je 90% odvisen od nas, potem je to tveganje popolnoma drugačno, kot če je skupen od njega nek zdrav delež.

Žiga: Zanima me predvsem prilagodljivost, oziroma agilnost podjetja, je to tudi pomembno? V kakšnem smislu je to pomembno za vas?

Intervjuvanec 8: Pomembnost z vidika poslovnih dogovorov, neki hitri odzivi na predeterminirane dobave, konec koncev, prej-pozneje, fleksibilnost iz naslova količin, to so osnovni elementi, ki so čisti higieniki, ki morajo biti zraven kot pogoj.

Žiga: Zdaj me pa bolj zanima, kaj pa inovativnost?

Intervjuvanec 8: Inovativnost je pa izredno odvisna od tega, kaj kupujemo. V nekaterih primerih ti vsekakor potrebuješ zelo inovativnega dobavitelja, tam kjer pa kupuješ neko zelo enostavno komponento, dobrino, ki jo uporabiš v svojih procesih in kjer imaš ogromno izbire, pa niti ne vidiš potrebe po nekih zelo inovativnih pristopih, tam je to čisto nepomembno. Se pravi, splošno velja, da je inovativnost pomembna, vendar ne vedno, ker tudi ni poceni praviloma. Rečeva recimo, verjetno je tako, če kupuješ nek vijak, tam ne moraš biti zelo inovativen, kot pa če kupuješ nek kompleksen, brizgan kos. Moraš vedno gledati svoji profil, ki ga imaš, kaj ga proizvajaš in zahteve svojih kupcev, kaj za to rabiš, ker rabiš ne samo material, ampak rabiš tudi opremo in seveda moraš upoštevati svojo strategijo, ti lahko na enem čist predimenzioniranem stroju, karikiram, narediš ta produkt, ampak mogoče pa z nekimi inovativnimi pristopih vse te zahteve za kapex bistveno izboljšaš, oziroma znižaš. To je zdaj, če gledam ta kapex po drugi strani, po materialih, materiali so vsi tudi različni, en se brizga tako, drugi se brizga tako, tretji se brizga tako in tukaj se včasih odločiš za nek material, ki je, kjer veš, da je dobavitelj zadaj bistveno bolj inovativen in ti bo tudi precej pomagal, pri neki parametarizaciji in tako naprej in s tem bistveno bolj konkurenčno. To je težko reči, v osnovi, je pa tako, danes itak vsi od vseh pričakujemo, da smo inovativni, vendar je to nekje veliko bolj pomembno kot drugje.

Žiga: Zanima me, kakšen pogled imate na SRM, Supplier Relationship Management, pa če so te lastnosti po vašem pomembne za delo z dobavitelji?

Intervjuvanec 8: Se pravi, Relationship Management orodju najbrž. Delo z dobavitelji postaja, mislim, da je vedno bolj pomembno in zaradi tega tudi funkcija kot nabava v podjetjih postaja vedno bolj pomembna in tudi ustrezno zastopana. In tukaj imaš različne pristope, jaz merim pravim low cost plus ena. Rabiš imeti eno opcijo, kjer imaš price breakerja, kjer imaš res konkurenčne pogoje. Plus ena pa pomeni, da imaš nekoga, ki je v nasprotju do vsega tega. Praviloma je tako, to se pravi, če je nekdo daleč in poceni je ta blizu in dražji. Če je on zelo manj fleksibilen, je ta veliko bolj fleksibilen, tako naprej in tako nazaj. V današnjih časih je bistveno bolj pomembno, da imaš možnost izbere.

Žiga: S kakšnimi rešitvami ste pa se seznanjeni, pa če upravljate pri vas katero?

Intervjuvanec 8: V podjetju X, SRM rešitve še nimamo. Verjetno jo bomo v prihodnosti tudi imeli. Poznam SAP Aribo in podobna orodja, je tega kar nekaj.

Žiga: Vi ste prej delali s SAP-om, tukaj nimate še SAP-a?

Intervjuvanec 8: Da, ampak ni bilo Aribe, da tukaj nimamo še SAP-a.

Žiga: Boste ga pa imeli?

Intervjuvanec 8: Mi smo v fazi integracije novega ERP orodja. Naslednji teden se bo točno določilo, s katerim gremo naprej. Imamo pa tri opcije. Microsoft imamo zdaj, Navision imamo zdaj. Opcija SAP in opcija InforLN to je nekdanji BAN. Zdaj pa, ko se odločiš o SRM orodju, praviloma upoštevaš tudi ta vidik, katero orodje imaš kot ERP. Pa ni nujno, da greš točno v to smer, ampak je to treba upoštevati, kot pomemben del z vidika integracije in kompatibilnosti, teh dveh orodij skupaj. Ker tvoj je cilj, da če že imaš SRM, da lahko potem, čim več podatkov, avtomatično priključiš tudi na sam ERP.

Žiga: Ali pa zdaj gledate v tej smeri, da če boste imeli nov ERP, da bo SRM vključeno ta ERP?

Intervjuvanec 8: Ne, ne bo vključen, to bo čisto drug projekt vsekakor. Če gledamo SRM, je SAP-ova Ariba najširša orodje. Za SRM, kot SRM supplier relationship management. To je čisto posebej. SAP-ova Ariba je čist posebna zgodba. SAP je v bistvu sam razvijal leta nazaj sistem SRM in je to zaključil, ker je kupil Aribo in je Aribo razvil naprej. In to je danes najbolj sofisticirano SRM orodje. Popravi me, če se motim, so podatki ki, jih imam jaz in verjamem, da so precej točni, tudi, če pogledamo, katera podjetja to imajo, so tu pravzaprav največje multinacionalke. Ariba je trenutno, mislim, da ena izmed dveh SRM orodij, ki omogoča tudi integracijo z mnogimi, izredno kompleksnimi podatkovnimi bazami na spletu, v Aribo ti avtomatsko importiraš povprečno cena delovne sile v Indiji, lahko na mesečni osnovi, lahko na... Če so podatki, jih on zna potegniti notri.

Žiga: Potem, v bistvu, če zdaj pa povzamem, potem, v bistvu, ko bo izbran nov ERP, boste tudi to gledali, da bo z njim priključen SRM, oziroma v čim večji meri?

Intervjuvanec 8: Mi bomo šli v SRM, verjetno v ruku nekaj let in bo to ločen projekt. Ko pa izbiramo, pa izbiramo na ta način, da ima ponudnik, ki bo nam dobavil ERP, tudi imel ali dobro SRM podporo, se pravi SRM orodje, ali pa naknadno, ko bomo izbirali SRM orodje, bomo izbrali tako, da je zelo kompatibilno z našim ERP-om. Če ne nismo nič naredili. In so, vsa ERP orodja, ki sem jih omenil, pravzaprav, imajo dosti dobre SRM rešitve in tudi ostale SRM rešitve se na ta tri orodje dosti dobro priklopijo. Zdaj, če bi šel na neka zelo specifična SRM orodja iskat, potem je res vprašanje te integracije, oziroma je treba pa veliko naštrikati, štrikanje ima pa polno izzivov.

Žiga: Pa me pa zanima, kako vidite te možnosti izboljšanja nabavnega procesa, pa nabavnega celote mogoče z kakšnimi takimi SRM rešitvami. Kako vidite to v prihodnosti?

Intervjuvanec 8: Mislim, da je to dejstvo. Integracija dobavne verige tudi skozi digitalizacijo in to ne samo preko enega partnerja, tudi preko več partnerjev. Samo, ko govorimo o planih v prihodnosti, bojo ti plani verjetno precej dlje nazaj. Od višjega člena naprej, torej transparentnost, vrednostne verige na trgu se bo povečevala, ker se bo morala. Mislim, da bodo neke napovedi v prihodnosti. Zdaj je pri napovedih težava, ene izmed težavam ali pa izzivov je tudi to, kako jih pofiltrirati, pa res reči, da so taki, ker vsak ali nekaj odvzame, ali pa nekaj doda in to pa je, ker zamegli sliko. Zdaj, če gledava trende, vse te epidemije pa to, kar se je dogajalo, terjajo po skrajševanju dobaviteljskih verig in terjajo po bistveno večji transparentnosti teh dobaviteljskih verig. Se spomnim, v veliko Nemških podjetji je že pred epidemijo, recimo na Kitajsko, začelo projekte, da skrajšajo dobaviteljske verige. Ker je bil preveč členov in oni so si zastavili štiri, da so lahko v verigi največ štiri. Prvi je rudnik, ali pa nafto, oziroma odvisno kaj je, čista surovina. Gremo proti OM-u. Zdaj, ne uspeva, ker štiri je zelo ambiciozna števila. Pa so šli v to smer in so skrajšali v precej primerih to tudi na pol. Da tukaj bo, in ko se to vzpostavi, ko se še bistveno večji partnerski odnosi zgodijo znotraj cele verige, potem je tudi transparentnost informacij, mislim, bolj pomembna oziroma je lažja, ker je tudi zaupanje med strankami večje. Tako da SRM in podobno orodja, jaz vidim, da tako pomembna kot so sedaj, niso bila še nikoli prej. Zelo bodo dobila na pomenu, torej transparentnost in deljenje podatkov, agilnost. Agilnost, ker saj veš, digitalno je podatek v tem trenutku, ko ga jaz sprožim, lahko na drugem koncu sveta. Če pa gre prek mailov, se tukaj že izgublja. Ker če ti meni pošlješ mail in če sem zelo agilen, ga bom poslal v 30 sekundah naprej če samo posredujem LP Andrej. In če so še trije vmes, pa smo na toliko časa. S tem, da ga ne bom takoj poslal, ker je pred tvojim mailom še kakšen drug, še kakšen sestanek vmes, pa še kaj. Tako da ta SRM orodja, mislim, da res. In te vzporedno deljenje informacij, ki jih danes sicer še ni bojo pa. Bojo se pa dogajalo, mislim, da bo izredno pomembno to. Tako z vidika nekih napovedi, kot tudi z vidika nekih, ne vem, shortagov, ki se dogajajo. Zelo velik gap, ki ga jaz, še vidim tukaj tudi na SRM orodjih, je kako poloviti vse podatke, ali pa relevantne podatke, ker to je pa druga umetnost, kako podatke prefiltrirati na relevantne. Če jih je dva procenta, jih je veliko relevantnih in se z njimi ukvarjati. Kako

pridobiti, recimo, takoj informacije, ko se nekje nekaj zgodilo, ki bo vplival na tvojo verigo, da boš ti znal odreagirati. In to lahko delaš z nekimi IT rešitev, z pomočjo nekih ključnih izrazov in podobne zadeve. Se pravi, rečeš orodje, ti mi jih išči na tem, tem, tem in tem viru te ključna izraza v trenutku, ko ga zaznaš, v novi novici, mi to novico, polinkaj sem. In jaz bom videl, da se je v BASF-u zgodila neka eksplozija na enem reaktorju, ki proizvaja ne vem kaj. To so zelo pomembne zadeve, tudi tja še prihajamo. Nekateri, pa niti ne SRM portali, ampak nekatera orodja, to že malce omogočajo.

Žiga: Ali pa imate, pa že kaj poznate v tej smeri, ker ste rekli, da nekatera že malce omogočajo?

Intervjuvanec 8: Jaz sem že bil soočen po domače povedano doma naštrikanim orodjem, da ti po podatkovnih bazah išče informacija. Eno je nabrat na kup informacije, ti jih moraš pripeljati, ti moreš identificirati potencialne vire teh informacij. In potem imaš tega tam ogromno, da ne moreš gledati, pa naslednji korak je boj zahteven. Kako narediti tisto, iz tistega žaklja ogromnega, majhno vrečko informaciji, ampak da je 95% od teh zate relevantnih. To je skoraj večji izziv, se mi zdi. Big data.

Žiga: Tu pa verjetno pride umetna inteligenca, da ti to poenostavlja, pa da ti zna izluščiti?

Intervjuvanec 8: To sem pa jaz bil na enem zelo zanimivem, predavanju to temo poslušal in po mojem bo odigrala umetna inteligenca, kar pomemben vidik. Ker moraš malo tudi tako abstraktno, pa naprej razmišljati, da veš kaj bo možno, kaj se da. Ampak jaz mislim, da je imeti pravo informacijo, pravočasno, to je v bistvu bolj pomembno, kot je bilo kadarkoli. In če gledamo, kako se svet odvija, odvija se, bi rekel, razvojni cikli so vedno krajši, pritiski na konkurenčnost so vedno večji, ne bojo manjši, so vedno večji, pa potem malo zaniha, ker pridejo neka tveganja nad to, ampak ko se to pohladi, kar zadeva gre naprej, bojo zopet naprej, ker pač tako smo naštelani in imeti pravo informacijo pravi čas in samo tisto, ki jo rabiš, ker to je v resnici to, je ključ vsega, ravno tako kot pri pogajanjih. In tukaj vidim tudi ta orodja kot izredno pomembna. Zdaj, zakaj grejo tudi vsi ti ERP, vse te zgodbe v cloud, se lahko prašamo, pa ne rabimo odgovoriti. Tudi trgovanje oziroma analize, podatkovne informacije seveda je treba zagotavljati, da je to vse v smislu, znotraj zakona, ampak tudi zato grejo v cloud, tudi zato grejo v razne oblake, pa lahko se še ne vem kako to razlaga, da so zaščiteni, pač nekomu to tudi služi. Čist tako, če razmišljam. Se pravi, saj ne zaradi drugega, ampak, če drugo ne, nekdo zelo dobro vidi, v katero smer mogoče morajo to orodje bolj fokusno razvijati. Saj tega se ne zavedamo, ampak to vidimo. Recimo, če plastično rečem en ERP, ki ima za planiranje, recimo, da ima pet možnih transakcij in skozi vse te informacije bojo oni točno videli, kateri je najbolj pogosto uporabljena in v kateri industrije. In zopet lahko usmerijo razvoj v tisto smer, ker je mogoče prej, ko je arhitekturo, kam bo orodje pripeljal, razvijal, se lahko on zmotil, ampak na koncu mu je praksa pokazala, da bi rekel, bolj pogosto terminirali, plastično rečeno, na tedenskem nivoju. To je zdaj mikro, mikro primer.

Žiga: Zdaj sva že malo spregovorila, kaj bo glede prihodnosti na tem področju, pa glede digitalizacije, optimizacije pa avtomatizacije, zanima me, vi ste rekel, da v podjetju X ne uporabljate nobenega takega portala za dobavitelje?

Intervjuvanec 8: Ne. Mi uporabljamo sicer EDI, tam kjer je to možno, ampak sicer na prodajni strani. Nekaj malega, tudi na nabavi, ampak tega jaz ne jemljem kot portal za dobavitelje. To je interfejs za izmenjavo nekih čisto operativnih podatkov, portal za dobavitelje, predvsem pa SRM je za mene bistveno nekaj drugega. Zato sem prej tudi najprej Aribo omenil. Ni edini, ni edini, ki je zelo dober, ampak pa menim, da je najmočnejši in z vidika na zastopanosti že zaradi njega primarnega programa ERP-ja, v temu primeru, tudi pri večjih sistemih, najbolj zastopan tudi v Sloveniji, Petrol in podobni imajo to. Mislim, da Krka in Lek oba imata, jih je kar veliko.

Žiga: Zdaj, kako pa potem v bistvu, kako pa potem izmenjava podatkov na nabavni strani poteka omenil si EDI, to je verjetno bolj z vašimi kupci izmenjava, pa verjetno majhen del z dobavitelja.

Intervjuvanec 8: Zelo majhen del z dobavitelja, ostalo pa e-mail korespondence. Naročila in podobne zadeve. Dobro, plus telefonsko.

Žiga: Če sklepam, da je razlog, da na nabavni strani me uporablja toliko tega, je možno, da zaradi tega, ker so pač dobavitelji manjši in je pač to neka dodatna zadeva?

Intervjuvanec 8: Tega je veliko. Velikokrat je to razlog. Zato pa tudi, ko recimo en kvaliteten portal vpelješ, imaš tam možnost odločitve, za dobavitelja, ki je že gori, da mu boš dal licenco, pa mu je tudi častil po domače, ali pa si jo, bi rekel, kupi, ker tudi taki portali obstajajo. Da mora stranka, ki se priključi, gor po vrednostni verigi, prva nižja odplačati. Tukaj ne govoriva točno o SRM-ju, govoriva o portalu. Govoriva bolj o portalu, ampak je točen tak primer, kjer moram jaz, če želim, tja se prijaviti, moram plačati, da bo moj kupec imel informacijo. Ampak saj poznava, kateri kupci so to. Tam, po mojem, lahko se sicer pogajaš o feeju, pa se da tudi malo pomeniti, ampak na osnovi pa supply, v celoti tako funkcionira. To je poslovni model zadaj je tako zastavljen. In jaz mislim, da ni prav zelo velik tier ena kupcev in potem naprej tudi OM kupcev, ki ga imajo, tam kjer pa je pa je blazno zastopan. Pa imaš ta Jagger. To je dober portal, na momentu je malo neroden, ampak to je še vedno portal in ne SRM. To je res za tisto izmenjavo, da ti izpolniš neke vprašalnike, pa da si kvalificiran, da updejtaš kontaktne matrike in bo potem naročilo, pa to leti prek njega. Seveda povpraševanje dobiš prek njega.

Žiga: Zanima me mogoče še, recimo, vaši dobavitelji ali pa mogoče tudi kupci, če poznate, koliko pa oni tega uporabljajo, oziroma, če sploh kaj uporabljajo, recimo dobavitelji ali imajo sploh to?

Intervjuvanec 8: Imajo, v nekaterih primerih sploh govoriva o večjih sistemih, to pač imajo. Kupci imajo pa, ja, tako, no, bolj so na portalih. Prvo, res zelo veliko SRM-jev, da bi jaz

vedel jih nimajo. Je pa res, da nisem šel preverjati, predvsem kupcem nisem šel preverjati, ampak, ko se pogovarjam z kolegi iz prodaje, iz prodaje je večino komunicira prek portalov. Portali so kar zelo zastopani, res SRM-ji, pa mislim res malo manj.

Žiga: Mogoče so bolj kompleksni strani, če hočeš kvalitetne podatke dobiti in jih naprej uporabljati, da je bolj kompleksna naloga, to mogoče vsaj za Slovenski trg, mogoče za to in ni drugače?

Intervjuvanec 8: Težko, sumim kaj bi bil razlog, po mojem je, ko si enkrat noter, je verjetno večina informacij, ki si jih izmenjuješ, pač nek nov potencial, nek novo potencialni projekt, postavlja pa rutina in po mojem za to pristanejo tam potem, ker SRM-ji res omogočajo veliko več.

Žiga: Mogoče še to, vi ste rekel, da ste prej delali v Kolektorju drži? Lahko na kratko, opišete, kakšno ste imeli tam izkušnjo, glede tega?

Intervjuvanec 8: Saj pravim, tam je bilo zelo podobno. Tam je bilo eno leto, nekje pri mojem odhodu, se je začelo resno o portalu razmišljati, portalu z dobavitelje, in tam se je tudi naredilo kvalitativno, kvantitativno in seveda straško analizo. Mislim, da je bilo takrat pet ponudnikov, če se ne motim, v igri, potem pa ne vem ali se je zaključilo.

Žiga: Zanima me ali pri EDI-ju, ki ga načeloma uporabljajo večja podjetja, ker pač ni tak problem strošek vzpostavitve, pa pač je tudi nekaj več dela s tem, imate pri vas veliko težav pri vzpostavljanju EDI-povezave?

Intervjuvanec 8: Trenutno orodje, ki ga mi imamo, se pravi gre za ERP orodje je zelo fleksibilno. In iz tega naslova je zelo malo težav pri vzpostavitvi EDI-povezave med obema strankama. Pričakujemo, da bo to vseeno malo bolj kompleksno, ko bomo imeli drug app, ker bo sigurno manj fleksibilno, ampak appi so tudi z namenom manj fleksibilna orodja. Bo po vsekakor tisto orodje bolj zastopano na trgu in bo iz tega naslova lažje vzpostavljeno povezavo. Tukaj vidimo, bi pa rekel, da imamo pa nekaj hudih težav, jih pa nimamo. Zdaj, imamo eno EDI orodje omogočeno, to je že zelo dobro integrirano, bi rekel, je to samo dodatni modul, da ga priključiš zraven. Tako da, če bomo izbrali tisto bom verjetno, šli v to smer, sicer bo pa to dodatna funkcionalnost. Ta operativni del, izbirati je, da se nauči SRM kot SRM ne kot portal. Operativni del vsekakor bo bistveno prej kot SRM, da mi gremo v to smer. Ali se bomo odločili za InforLN, ki ima to zelo dobro integrirano, za operativni del, potem ga imamo že v paketu. Če bomo pa za drugo orodje, bomo potem naknadno, ampak bistveno prej kot sam SRM. Tukaj želiš najprej avtomatizirati tiste izmenjave informacije, ki je zelo frekventna in časovno potratna, in z vidika možnih napak bolj tvegana. Se pravi, če imaš ogromno informacij, ki jih izmenjuješ, kot so naročila, prevzemi, dobavnice, račune in ne vem kaj še vse, reklamacije, napovedi je to zelo fajn, da imaš čim bolj avtomatizirano. Iz tega vidika definitivno bomo šli v to smer.

Žiga: Kaj pa mogoče še, zdaj ste omenil naročila, račun in dobavnice in tako naprej, kaj pa mogoče še kaj bolj pri začetku, ko imaš enkrat bolj utečene zadeve, kaj pa recimo začetki projekta, RFQ-ji, pa RFI-ji, pa tako zadeve?

Intervjuvanec 8: Tam so pa portali v resnici dosti omejeni, ker mi ne dodajo nekaj zelo veliko več, kar mi dodajo in bom tako rekel Excel in Outlook. SRM mi pa tukaj že precej doda. Tukaj je ta razlika, eno orodje ki sem ga prej že omenil omogoča tudi ta, to izmenjavo teh podatkov.

Demografska vprašanja

- Spol: Moški
- Starostna skupina: 31-40
- Področje izobrazbe: MBA – strojništvo in ekonomija
- Zaposlitev v podjetju: Podjetje X
- Področje delovanja v podjetju: Vodja strateške nabave
- Čas zaposlitve v podjetju: 1 leto