

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VLOGA MANAGEMENTA ODNOSOV Z DOBAVITELJI V PANOZI
S KOMPLEKSNIM NAPOVEDOVANJEM POVPRASJEVANJA:
PRIMER DANFOSS TRATE**

Ljubljana, junij 2019

TILEN KLOBUČAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani TILLEN KLOBUČAR, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Vloga managementa odnosov z dobavitelji v panogi s kompleksnim napovedovanjem povpraševanja: primer Danfoss Trate, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Juretom Erjavcem

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 plagiatstvo – 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 plagiatstvo 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.

V Ljubljani, dne 18.6.2019

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MANAGEMENT OSKRBNE VERIGE	7
1.1 Načrtovanje potreb po materialih in načrtovanje proizvodnih virov	9
1.2 Pomen in vloga managementa oskrbne verige	11
2 NABAVA KOT DEL OSKRBNE VERIGE	12
2.1 Zgodovinski pregled razvoja nabave	13
2.2 Načini strukturiranosti nabave in njene umeščenosti v podjetje.....	15
2.3 Vloga nabave v oskrbni verigi	20
3 MANAGEMENT ODNOSOV Z DOBAVITELJI	22
3.1 Definicija in pomen managementa odnosov z dobavitelji.....	24
3.2 Modeli managementa odnosov z dobavitelji	28
3.2.1 Model 1: SRM kot makro poslovni proces.....	29
3.2.2 Model 2: Sposobnost managementa odnosov z dobavitelji: kvalifikacija in razširitev	30
3.2.3 Model 3: Integrativni model za management odnosov z dobavitelji.....	31
4 NABAVA V DANFOSS TRATI D.O.O.	33
4.1 Organizacija Danfossove nabave in njenih procesov	34
4.2 Predstavitev trenutnega načina managementa odnosov z dobavitelji v podjetju Danfoss	36
4.3 Izbor modela za pripravo predloga integracije v podjetju	38
5 ANALIZA MOŽNOSTI IMPLEMENTACIJE MODELA CSR V DANFOSS TRATI.....	48
5.1 Metodološki pristop	48
5.2 Analiza dejavnikov uspeha pri predlogu implementacije modela CSR	52
5.2.1 Primerjava rezultatov intervjujev z notranjimi deležniki	53
5.2.2 Predstavitev rezultatov intervjuja z zunanjim deležnikom.....	57
5.2.3 Ključni deležniki za zagotovitev uspeha in njihova vloga	59
5.2.4 Vpliv na proces nabave in njegovo uspešnost.....	61
6 PREDSTAVITEV KLJUČNIH UGOTOVITEV	62
SKLEP	66

LITERATURA IN VIRI	67
---------------------------------	-----------

PRILOGE

KAZALO SLIK

Slika 1: Nabavni proces v podjetju Danfoss	37
Slika 2: CSRM model kot hišni diagram	47

UVOD

Podjetje ima na voljo različne vzvode, s pomočjo katerih svojo konkurenčnost na trgu izboljšuje ter hkrati povečuje svoj tržni delež. Trg sestavljajo oziroma sestavljamo posamezniki, za katere je v današnjem času značilna kompleksnost, nepredvidljivost, dinamičnost, zahteva po vse večji fleksibilnosti ... Podjetje mora narediti vse, da se čim bolj približa kupčevim zahtevam, če želi biti konkurenčno na trgu in na njem tudi dolgoročno obstati. Večja realizacija prodaje je ključ do rasti vsakega podjetja, in večja kot bo prodaja, večje bo zadovoljstvo vseh notranjih in zunanjih deležnikov. Vendar pa je ključnega pomena pri prodaji prodajna marža, ki si jo uspe ustvariti. Dejavnika, ki vplivata na doseganje večje marže, sta na eni strani uspešnost prodajne službe, na drugi pa uspešnost nabavne službe oziroma, bolje rečeno, službe oskrbe, ki skrbi za optimalen nakup vseh virov, potrebnih za poslovanje podjetja.

Definicij nabave je ogromno in poslovna ter akademska stroka si nista enotni v tem, katera je najboljša. Ključno je razumevanje pomena, ki ga ima za uspešnost poslovanja podjetja. Pri nabavi vsakega podjetja gre za management z zunanjimi viri podjetja na način, ki omogoča, da je nabava vseh proizvodov, storitev, sposobnosti in znanja, ki so potrebni za vodenje, ohranjanje in management s primarnimi in podpornimi aktivnostmi podjetja, izvedena pod najugodnejšimi možnimi pogoji (Van Weele, 2014). Funkcija nabave tako pokriva aktivnosti definiranja nabavnih specifikacij proizvodov in storitev, ki jih podjetje mora kupiti; posledično aktivnosti izbora najboljših možnih dobaviteljev in razvoja postopkov, ki to omogočajo. Priprava in izvedba pogajanj z dobavitelji z namenom sklenitve dogovora o poslovanju, aktivnosti naročanja s pomočjo najučinkovitejših metod, nadzora in kontrole nad naročili z namenom dobave pod dogovorjenimi pogoji in pa kontrolo ter ocenjevanje dobaviteljske baze (Van Weele, 2014).

V osnovi bi lahko sklepali, da je proces nabave uspešen, v kolikor so uspešno izvedene zgoraj opisane aktivnosti. In temu tudi je tako, vendar je potrebno izpostaviti, da se podjetja do nedavnega niso preveč poglobljala v širše razumevanje pomena ter predvsem vpliva, ki ga ima nabava na uspešnost podjetja. Tradicionalno je bila nabava obravnavana kot administrativna funkcija in to se je začelo spreminjati šele v zadnjem desetletju do dveh. Podjetja so pričejala posvečati več pozornosti ključnim aktivnostim z namenom zadostitve vse kompleksnejših zahtev trga in posledično je to privedlo do večjega deleža nabavljenega materiala in storitev. Hkrati so se pričakovanja, ki so jih podjetja imela od svojih dobaviteljev, pričejala zviševati – tako v smislu kompleksnosti nabavljenih proizvodov/storitev kot tudi pričakovanja po vse večji delitvi znanja in odprtosti do skupnega razvoja. Nabava se je tako preoblikovala v eno izmed strateških in najpomembnejših funkcij v podjetju (Gustafsson & Jönsson, 2013).

Največji delež stroškov prodanega blaga (angl. *Cost of Goods Sold*, v nadaljevanju COGS) pripišemo ravno nakupu za poslovanje potrebnim materialom in storitvam. V povprečju je odstotek nabavne vrednosti v COGS-ih približno 50 %. Če temu dodamo še ostale poslovne stroške, ki nastajajo v procesu nabave, se ta odstotek lahko giblje med 60–80 % (Van Weele, 2014). Seveda odstotki variirajo v odvisnosti od tega, ali je podjetje storitveno ali proizvodno, v odvisnosti od panoge, v kateri posluje ipd. Ne glede na vse pa lahko zaključimo, da je naraščajoča pozornost, ki jo je deležna nabava v zadnjem desetletju, več kot zaslužena in v bistvu nujno potrebna. Podjetja se morajo danes, bolj kot kadarkoli prej, osredotočiti na proces optimizacije procesa nabavnih in podpornih nabavnih aktivnosti.

Nabava pa je le en (sicer pomemben) integriran del **managementa oskrbne verige** podjetja (angl. *Supply Chain Management*, v nadaljevanju SCM). Pomembno je, da sta nabavna strategija in strategija managementa oskrbne verige usklajeni. Razumevanje trga in zadovoljstvo kupcev sta ključna elementa, ki bi ju morali upoštevati pri oblikovanju strategije SCM. Šele ko jasno poznamo zahteve in omejitve trga, lahko razvijemo strategijo, ki bo zadovoljila potrebe vseh deležnikov v oskrbni verigi kot tudi končnega kupca (Christopher & Towill, 2001).

Pri managementu oskrbne verige gre v bistvu za filozofijo managementa celotnega pretoka distribucijskega kanala, začenši pri dobavitelju, vse do končnega uporabnika oziroma kupca (Van Weele, 2014). Uspešna strategija managementa oskrbne verige se zanaša predvsem na generiranje sodelovalnih odnosov s partnerji po celotni oskrbni verigi – tako notranjimi kot zunanji deležniki. Management distribucijskega kanala ni enostavna naloga. Eden izmed osnovnih razlogov, zakaj je temu tako, je naraščajoča negotovost, ki izhaja predvsem iz vse kompleksnejše zmožnosti produkcije dobrih prodajnih napovedi. Cilj vsake oskrbne verige mora biti zmanjševanje te negotovosti, ki vodi v boljše napovedi.

Negotovost je lahko posledica sodobnega načina življenja in poslovanja, velikokrat pa gre tudi za t.i. popačene informacije, ki se prenašajo med deležniki v oskrbni verigi. Le te povzročajo neučinkovitosti, kot so prekomerni nivoji zalog, neučinkovito servisiranje kupcev, izgubljena prodaja, zgrešeno planiranje proizvodnih kapacitet, neučinkovit transport (Lee, Padmanabhan & Whang, 1997).

Pišem o pojavu, pri katerem kupčevi nakupni vzorci oziroma navade ne odsevajo dejanskih potreb in je variacija nakupljenih količin veliko večja od variacije porabe – le tega imenujemo učinek biča (angl. *Bullwhip effect*). Lee et al. (1997) so identificirali štiri ključne razloge za pojav učinka biča: posodabljanje napovedovanja povpraševanja, združevanje naročil, cenovna fluktuacija ter racioniranje in špekulacije. Na tej stopnji bi rad izpostavil predvsem napovedovanje povpraševanja. Sklepam lahko, da je s prisotnostjo večje negotovosti težje tudi napovedati povpraševanje. In v določenih primerih že zaradi same narave prodajanega proizvoda ali storitve te negotovosti ni mogoče odpraviti. Če hkrati

variirajo še kupčeve zahteve, pa je zahteva po višjem nivoju agilnosti in prilagodljivosti oskrbne verige absolutno nujna (Christopher & Towill, 2001).

Že v samem naslovu pa napovedovanje povpraševanja imenujem kot kompleksno. S pojmom kompleksnega napovedovanja povpraševanja ne mislim le na negotovost. Le ta povzroča težavnosti v napovedovanju prihodnjih potreb. Kompleksnost pa se nanaša predvsem na sposobnost oblikovanja algoritmov oziroma modela, ki bo prinesel večjo točnost napovedanemu povpraševanju. Ta kompleksnost je večja pri mednarodnih korporacijah, ki na primer svoje poslovanje delijo na vsebinsko ločene divizije, pri katerih je vsaka divizija prisotna na lastnih trgih, ki s sabo prinašajo lastne specifičnosti tržnih potreb. V tem primeru je zelo težavno oblikovati sistem, ki bo učinkovito in na svoj način optimalno podpiral vsebinsko ločene enote povpraševanja, zato je v takšnih organizacijah napovedovanje povpraševanja ne samo negotovo, ampak tudi kompleksno.

Kompleksnost je povezana tudi s preglednostjo nad procesi na nižjih ravneh in ta je lahko še posebej težavna v velikih organizacijah. Jasni procesi na teh ravneh omogočajo transparentnost tudi na višjih – to pa pomeni, da bo lahko več odločitev na višjih ravneh sprejetih na podlagi podatkov, ne pa samo v skladu z »občutkom« posameznika (Dallasega, Rauch, Matt & Fronk, 2015). Ker se napovedovanje povpraševanja prične na najnižjih nivojih prodaje, lahko pomanjkanje preglednosti res vodi v večjo kompleksnost priprav napovedi.

Poleg tega pa moram izpostaviti, da sem se v času svojega dela na Danfoss Trati o tej tematiki pogovarjal z različnimi posamezniki, tudi managerji. Vsi, ki majo o področju napovedovanja povpraševanja več znanja, zatrjujejo, da je obstoječ model kompleksen, a hkrati najboljši, kar ga lahko imamo. Zanimive izsledke na to temo je ponudila analiza s strani Greena & Armstronga (2015). Analizirala sta različne modele in v 84 % se je izkazalo, da je model, ki sloni na enostavnejših metodah, bolj natančen. Navajata tudi, da je bilo izboljšanje modelov za napovedi v veliko panogah neuspešno – neuspeh pa ne pripisujeta pomanjkanju znanja, ampak kompleksnosti, ki ostaja v ospredju večine modelov.

V kolikor modela za napovedovanje povpraševanja (vsaj na kratek rok) ne moremo spremeniti in bo kompleksnost ostala velika, potem opisano okolje zahteva oskrbno verigo, ki je tako agilna kot tudi vitka. Agilnost v tem kontekstu pomeni znati izkoristiti pridobljeno znanje iz volatilnega tržnega prostora na način, ki vodi v vrsto profitabilnih priložnosti. Vitkost pa se nanaša na razvoj toka vrednosti za odpravo vseh neučinkovitosti, vključujoč čas (Naylor, Naim & Berry, 1999). Da bi prišli do oskrbne verige, ki bo v celoti agilna, morajo podjetja dobro premisliti o svojih trenutnih proizvodnih strategijah, odnosih z dobavitelji ter sami distribuciji (Christopher & Towill, 2001).

Odnosi z dobavitelji v okolju kompleksnega napovedovanja povpraševanja bodo prevladujoča tematika skozi magistrsko delo. Vemo, da je cilj vsakega podjetja zadovoljevanje kupcev. Večino podjetij pa hkrati zasleduje strategijo najemanja zunanjih

izvajalcev (angl. *Outsourcing*) za izvajanje določenih storitev ali nakup blaga, torej dobavitelje. Obstaja seveda ogromno različnih načinov integracije dobaviteljev oziroma povezovanje z njimi, z namenom izboljšanja zadovoljstva končnega kupca. Vendar bo uspešnost poskusa povezovanja z dobaviteljem na kakršen koli način zelo nizka, v kolikor v tem procesu ne bo zadoščeno potrebam dobaviteljev. Zadovoljstvo dobaviteljev mora biti vzeto v obzir, saj bodo zadovoljni dobavitelji zagotovo naredili več v smeri zadovoljevanja potreb svojih kupcev (Wong, 2000).

Znano je na primer, da so prednosti zmanjšanja učinka biča maksimizirane, ko visok nivo integracije kupcev spremlja tudi visok nivo integracije dobaviteljev. Dobavitelji tako uskladijo svoje proizvodne plane s plani proizvodnje kupcev našega podjetja (Lee et al., 1997). Med drugim lahko, v kolikor je podjetje tesno povezano s svojimi kupci, do integriranih dobaviteljev prenese vse potrebne informacije, ki jih le ti potrebujejo za uskladitev svojih proizvodnih planov in planov distribucije z realnimi potrebami kupcev tega podjetja (Danese & Romano, 2011).

Pomemben del integracije dobaviteljev in same odločitve o stopnji integracije je zagotovo management odnosov z dobavitelji (angl. *Supplier Relationship Management*, v nadaljevanju SRM), za katerega lahko rečemo, da je temelj za uspešno integracijo. Primerna stopnja integracije dobavitelja je odvisna od odnosa, ki ga imamo z njim, in potrebno je izbrati ustrezno strategijo, ki je oblikovana po meri, glede na odnos s posameznim dobaviteljem. Zaradi tržnih pritiskov, potrebe po upoštevanju trajnostnih vidikov in vidikov tveganj, potrebe po doseganju prihrankov z namenom cenovne konkurenčnosti in pa zaradi potrebe po razvoju tesnejših odnosov s ključnimi dobavitelji, ki lahko zagotovijo potrebno znanje za razvoj inovativnih novih rešitev/proizvodov in jih pomagajo dostaviti na trg, je SRM postal kritični poslovni proces (Lambert & Schwieterman, 2012).

Strokovnjaki so do sedaj razvili kar nekaj konceptov, modelov, s katerimi se podjetja lahko lotevajo managementa odnosov s svojimi dobavitelji. Vsak izmed modelov seveda ni primeren za vsako organizacijo in obratno. Ni nujno, da organizacija lahko uporabi kateregakoli izmed modelov in ga uspešno implementira. Vsak model ima svoje prednosti in slabosti, ki jih je potrebno upoštevati. Določene modele bom podrobneje izpostavil v nadaljevanju svojega dela, izhajal pa bom iz prej izpostavljenega vidika, da imajo podjetja različne potrebe ter specifikke svojega delovanja. Na konkretnem primeru podjetja bom zatem pripravil predlog modela managementa odnosov z dobavitelji, ki bo izhajal iz več že oblikovanih modelov.

Vpeljava takšnega modela od podjetij zahteva delitev resursov, znanja in velikokrat tudi souporabo različnih nepremičnin, kot so skladišče, distribucijski center ipd. (Oghazi, Rad, Zaefarian, Beheshti & Mortazavi, 2016). Takšna integracija ni samo informacijska (izmenjava podatkov), ampak je tudi organizacijska, saj zahteva izmenjavo idej, zaupanje in skupno merjenje uspešnosti poslovanja (Forslund & Jonsson, 2009). Veliko je tudi ovir pri

sami integraciji (v kolikor se podjetja za njo odločajo): pomanjkanje zaupanja, komunikacije in skupnih ciljev, pomanjkanje orodij, zavzetosti, volje, specifičnosti različnih rešitev na področju informacijske tehnologije (angl. *Information Technology*, v nadaljevanju IT), stopnja formalizacije, varnostne ovire, nefleksibilnost in stroški integracije (Oghazi et al, 2016). Zatorej so nujni predpogoji integracije takšnega modela, da se v podjetju dobavitelje ustrezno segmentira, da se jasno ve, kaj se od posameznih dobaviteljev pričakuje – kaj od njih pričakuje nabava, proizvodnja, tehnologija, razvoj, vodstvo ter najpomembnejše, kaj od vseh nas pričakujejo kupci. Cilj je segmentacija dobaviteljev na podlagi njihove vrednosti skozi čas ter identifikacija priložnosti za soustvarjanje vrednosti z dobavitelji (Lambert & Enz, 2012). Modela managementa odnosov z dobavitelji in managementa odnosov s kupci ponujata ključno povezavo skozi celotno oskrbno verigo podjetja (Lambert & Schwieterman, 2012).

Management odnosov z dobavitelji lahko vodi v nižje zaloge nabavljenih materialov, polkončnih proizvodov ter končnih proizvodov. Prav tako lahko vodi v zmanjšanje fiksnih stroškov kot posledico izboljšanega izkoriščanja in racionalizacije sredstev (skladiščenje in proizvodne lokacije) ter izboljšanj pri investicijskem planiranju in odpuščanju (Lambert & Schwieterman, 2012).

Namen magistrskega dela je predstaviti vse pomembnejšo vlogo, ki jo ima management odnosov z dobavitelji na uspešnost nabavnih procesov ter na zmanjševanje neučinkovitosti managementa oskrbne verige z naslova kompleksnosti napovedovanja povpraševanja.

To nameravam storiti na primeru Danfossa Trate, ki je tipični predstavnik podjetja s prisotnostjo v panogi, ki se sooča z izzivi kompleksnega napovedovanja povpraševanja. Le to bo predvidoma v podjetju vse težje napovedati tudi v prihodnje, in sicer zaradi povečanega obsega projektne prodaje, politične in gospodarske nestabilnosti na ključnih trgih ter hitrejši spremenljivosti zahtev kupcev.

S pomočjo znanja, ki sem ga o dotični tematiki pridobil v obdobju študija, s pregledom literature in delovanja na mestu Strateškega nabavnika v Danfoss Trati, razvijam sledeče **osrednje raziskovalno vprašanje: kako lahko uspešno integriran in izvajan model SRM-ja (ob ustrezni podpori ključnih notranjih deležnikov) povzroči večjo stopnjo fleksibilnosti in prilagodljivosti dobaviteljev ter posledično vodi v zmanjšanje negativnih učinkov z naslova kompleksnosti napovedovanja povpraševanja?**

Osnovni **cilj magistrskega dela** je, na podlagi analize različnih SRM modelov, oblikovati lasten SRM model in pripraviti predlog integracije tega v Danfoss Trati. Model, ki bo primeren za podjetje glede na analizo obstoječega stanja in ga bo možno implementirati z dobavitelji, ki se med seboj razlikujejo v velikosti, panogi, v kateri poslujejo, in načinu, na katerega so organizirani. Njegovo ustreznost preverjam s pomočjo intervjujev z nekaterimi managerji ključnih poslovnih funkcij v Danfoss Trati in enim izmed najpomembnejših dobaviteljev, s katerim že sodelujem v sklopu rednega dela v podjetju Danfoss Trata. S

pomočjo v nadaljevanju opisanega metodološkega pristopa bom predstavil izzive takšne integracije in njenih potencialnih vplivov na uspešnost nabave, posledično pa uspešnost poslovanja podjetja. V kolikor bodo pri oblikovanem modelu SRM ugotovljene določene pomanjkljivosti, bodo te služile kot vir bodočih raziskav na dotično temo oziroma bodo v pomoč pri integraciji podobnih modelov tudi v ostalih podjetjih. Večja vpetost in integritetnost dobavitelja v podjetje in več medsebojnega razumevanja poslovanja ter poslovnega odnosa vodi tudi do logične posledice razmišljanja o krajšanju nekaterih aktivnosti, ki po svoji naravi vpletajo tudi zunanje partnerje, torej dobavitelje.

Magistrsko delo je razdeljeno na tri sklope. V prvem sklopu opravim podrobnejšo analizo pojmov management oskrbne verige in nabava (s poudarkom na strateški nabavi). Na deskriptiven način na kratko orišem tudi zgodovinski pregled razvoja nabave, načine strukturiranosti in umeščenosti v podjetje ter prikažem njeno vlogo v oskrbni verigi.

Pomemben del magistrskega dela je razumevanje managementa odnosov z dobavitelji ter obstoječega stanja v podjetju Danfoss Trata. Drugi sklop tako zajema podrobnejšo analizo managementa odnosov z dobavitelji in predstavitev treh izbranih SRM modelov, na podlagi katerih sem oblikoval lasten model SRM. Prav tako se v tem sklopu osredotočim na predstavitev podjetja Danfoss Trata, ki je v magistrskem delu v vlogi stranke (torej podjetja, ki nabavlja). Na deskriptiven način opišem njegov poslovni model, se dotaknem procesov in načina dela, s poudarkom na oddelku nabave. Prikažem tudi umeščenost podjetja Danfoss Trata v strukturo multinacionalke Danfoss, ki je 100 % lastnik podjetja in centralizirano nadzoruje poslovanje slovenskega podjetja. Sklop zaključujem z oblikovanjem lastnega modela managementa odnosov z dobavitelji.

V zadnjem, tretjem sklopu magistrskega dela se lotim praktičnega primera implementacije oblikovanega SRM modela in prikaza morebitnih vplivov, ki bi jih lahko imel na zmanjšanje negativnih učinkov z naslova kompleksnosti napovedovanja povpraševanja. Osredotočam se tudi na ostale prednosti in morebitne pomanjkljivosti modela. Predstavitev ključnih ugotovitev predstavlja predlog integracije modela v Danfoss Trati, ki ga pripravim na podlagi intervjujev z nekaterimi managerji v podjetju in intervjuja z enim od pomembnejših dobaviteljev. S tem tudi zaključujem vsebinski del dela.

Moje raziskovalno vprašanje se začne z besedo kako. V drugem delu vprašanja pa omenjam posledico v zmanjšanju negativnih učinkov z naslova kompleksnosti napovedovanja povpraševanja – vprašam se, zakaj bi temu bilo tako? Kako in zakaj sta besedi, ki sta sami po sebi »klicali« po izbiri t.i. **študije primera** (angl. *Case Study*) metodološkega pristopa k odgovarjanju na zastavljeno raziskovalno vprašanje. Naj predstavim nekaj ključnih značilnosti te metodologije, ki jih opisuje Thomas Gary v svojem delu *How to do your Case study* (2011). Če želimo posploševati, torej na podlagi samostojnega primera (ali nekaj več primerov) narediti zaključke za celotno populacijo, potem ta metoda ni primerna. In v svojem magistrskem delu le tega nočem početi, želim samo odgovoriti na vprašnji, kako in

zakaj, ter to storiti s pripravo predloga implementacije modela v Danfoss Trati in preverbo njegove vrednosti z enim izmed pomembnejših dobaviteljev podjetja. In bistvo tega metodološkega pristopa je to, da pogledam na primer iz več različnih zornih kotov, da bi se lahko približali odgovoru na kako in zakaj (Gary, 2011).

Preučevanje primera v sklopu tega magistrskega dela ima značilnosti razlage, utemeljitve. To pomeni, da zajema eno stvar (konstrukt), ki ima vpliv na drugo oziroma jo povzroči. In namen moje študije ima naravo ovrednotenja – tovrstno ovrednotenje v svoji biti nosi pričakovanje, da proučuješ z namenom ugotoviti, kako dobro nekaj deluje. Določena sprememba (ali nova ideja) je bila vpeljana in metodologija proučevanja primera je izvedena z namenom pogledati, kaj je sprememba prinesla/povzročila. Vključuje raziskovalca, ki upravičuje določeno sklepanje (vprašanje) s pomočjo zaključkov, pridobljenih na podlagi dokazov, zbranih v empiričnem delu študije (Gary, 2011).

Zbiranje dokazov v sklopu proučevanja primerov poteka s pomočjo t.i. šestih virov dokazov (Yin, 2009): dokumentacija (pisma, elektronska pošta, koledarji, zapisniki, agende, študije, administrativni dokumenti, izsek iz časopisov in ostali članki), arhivski zapisi, intervjuji, direktno opazovanje, participativno opazovanje, fizični artefakti. Vključimo lahko tudi vire, kot so dnevniki, meritve in testi, uradni statistični podatki (Gary, 2011).

Sklepajoč po vsebini mojega proučevanja primera in specifičnosti raziskovalnega vprašanja, se v največji meri osredotočam na zbiranje dokazov s pomočjo intervjujev, direktnega opazovanja ter interne dokumentacije podjetja. Lotevam se nestrukturiranih oziroma polstrukturiranih intervjujev z managerji pomembnih poslovnih funkcij v podjetju. Analiziram tudi dokumentacijo ter intranet, ki ponujata boljši vpogled v analizo obstoječega stanja v podjetju. Velik del razumevanja notranjih procesov in potreb dobaviteljev predstavlja tudi direktno opazovanje, ki ga redno izvajam že v sklopu dela v Danfoss Trati.

V primeru tega magistrskega dela gre za ilustrativno študijo primera, saj razvijem lastni model SRM in njegovo implementacijo ilustriram na primeru Danfoss Trate, z enim izmed ključnih dobaviteljev.

1 MANAGEMENT OSKRBNNE VERIGE

Koncept managementa oskrbne verige se ni razvil čez noč. Z razvojem in preoblikovanjem poslovnih modelov podjetij so se posledično začele razvijati funkcije znotraj le teh, ki so omogočale še učinkovitejše poslovanje in ne nazadnje uspeh na novo razvitih poslovnih modelov. Da bi lahko razvili ustrezno razumevanje oskrbne verige in njenega managementa, moramo najprej poznati razliko med vhodnim ter izhodnim materialnim tokom. Vhodni se nanaša na vse aktivnosti, ki se nanašajo na optimizacijo prehoda materialov vse od dobaviteljev do točke porabe, ki se v veliki večini nahaja znotraj podjetja. Izhodni materialni

tok pa pokriva distribucijske aktivnosti končnih proizvodov od podjetja do kupcev (Van Weele, 2014).

Preden se je stroka začela podrobneje ukvarjati z managementom oskrbne verige, se je osredotočala predvsem na management logistike (angl. *Logistics management*). Že v času velikih piramid so ljudje razmišljali o optimalnih premikih blaga. Razcvet pa je logistika doživela s pojavom vojn – vojske so se bile primorane soočiti z veliko logističnimi izzivi. Največji napredek je doživela v času druge svetovne vojne, saj so bili takratni premiki čet in njihovo oskrbovanje na nivoju kot nikoli poprej (Lummus, Krumwiede & Vokurka, 2001).

Lahko rečemo, da se logistika nanaša na učinkovit proces planiranja, implementiranja in kontroliranja pretoka in skladiščenja blaga, storitev, informacij od točke izvora do točke porabe (Lummus et al., 2001).

Procesa logistike in, širše, managementa oskrbne verige bi morala biti usklajena tako, da zadostita specifičnim kupčevim potrebam in maksimirata njihovo zadovoljstvo. Procesu znotraj oskrbne verige so lahko notranji ali zunanji, v odvisnosti od tega, ali se nanašajo na vhodni, izhodni ali notranji materialni tok. Medtem ko sem vhodnega in izhodnega na kratko že predstavil, gre pri internem materialnem toku predvsem za vse aktivnosti, ki se nanašajo na distribucijo znotraj samega podjetja – med skladišči, proizvodnimi linijami, pakirnimi linijami idr. Pomembnost uspešne koordinacije procesov v oskrbni verigi izpostavljajo naslednje značilnosti (Van Weele, 2014):

- **oblikovanje, inženiring in razvoj izdelkov:** specifikacije in tolerance izdelkov so lahko definirane preveč detajlno in jih posledično lahko kupimo le od zelo omejenega števila dobaviteljev. Zelo pomembno je, če lahko kar se da standardiziramo zahteve izdelkov, ki jih nabavljamo od dobaviteljev. V nasprotnem primeru postane logistika izredno kompleksna in nivo kompleksnosti managementa z materiali, planiranjem in kontrolo postane zelo visok in drag,
- **oddelek proizvodnje:** proizvodnja stremi k visokemu izkoristku svojih kapacitet; v kolikor pride do motnje proizvodnje zaradi neustrezno dobavljenega materiala s strani dobavitelja ali pa zamude same dobave, lahko le ta povzroči celo začasno zaustavitev proizvodnje. V izogib temu podjetja začnejo ustvarjati prekomerno zalogo, predčasno naročajo določene materiale in naročajo iste materiale s strani večjega števila dobaviteljev – takšni ukrepi v tem primeru rešijo proizvodnjo, povzročijo pa visoke stroške ostalim oddelkom in procesom,
- **management logistike se začne pri kupcu:** v kolikor prodajna organizacija zavoljo prodaje določenemu kupcu potrdi naročilo z nerealnim rokom dobave, pride do problemov v samem planiranju. Posledično velikokrat pride do »urgenc« pri planiranju proizvodnje, proizvodnji sami, pri dobaviteljih, med drugim pa se takrat poslužuje tudi t.i. ekspresnih dobav – vse skupaj generira zajetne stroške.

Management logistike in oskrbne verige lahko razlikujemo na dokaj enostaven način. Definicij SCM-ja je veliko, v osnovi pa lahko trdimo, da gleda širše kot management logistike. Nanaša se na management odnosov z dobavitelji in kupci, vse pa z namenom maksimizacije koristi končnemu kupcu z najbolj učinkovito izrabo sredstev in najnižjimi možnimi stroški (Gustafsson & Jönsson, 2013). SCM se vse več osredotoča tudi na management z dobavitelji dobaviteljev in ostalimi deležniki, ki skrbijo za premike izdelkov in storitev do končnih kupcev (Krause, Vachon & Klassen, 2009).

Dobavitelj je osrednja točka vseh treh zgoraj omenjenih značilnosti. Dobavitelji imajo lahko s svojimi rezultati poslovanja z nami ključen negativen ali pozitiven vpliv na našo oskrbno verigo ter posledično uspešnost našega poslovanja. Tako ali drugače morajo podjetja dobaviteljem posvečati ogromno pozornosti, razumeti njihov način dela in poslovanja, pred tem pa morajo biti zahteve do dobaviteljev jasno definirane in do njih ustrezno komunicirane.

Izredno pomembno oziroma če ne celo ključno vlogo v managementu oskrbne verige pa imajo kupci. S svojimi zahtevami konec koncev determinirajo, na kakšen način mora biti podjetje kot celota organizirano. Kupec je ne nazadnje tisti, ki poslovnemu modelu podjetja s svojimi nakupnimi odločitvami garantira obstoj ali propad.

V kolikor bi se bil kupec pripravljen prilagoditi oziroma odreči določenim zahtevam (na primer poenostavljene zahtevane specifikacije izdelka, nižji nivo zadovoljive kakovosti, daljši dobavni rok, način pakiranja), bi podjetja zagotovo ustvarila konkretne prihranke z naslova poenostavitve procesov kot rezultata (Van Weele, 2014). Vendar, če bi se podjetja zanašala na to, da bodo kupci vse manj zahtevni, na trgu zagotovo ne bi obstala prav dolgo. Že večkrat sem izpostavil dejstvo, da kupci postajamo vse kompleksnejši. Zatorej je nujno, da se podjetja začnejo podrobneje ukvarjati z optimizacijo celotne oskrbne verige in ne samo z managementom njene logistike. Še več, veliko podjetij se zaveda izjemnega pomena SCM-ja do te mere, da v management vključuje tudi dobavitelje dobaviteljev (angl. *Second-tier suppliers*) in druge zunanje deležnike z vplivom na njihovo oskrbno verigo (Awad & Nassar, 2010). Definitivno gre pri SCM-ju za management celotnega poslovanja in poslovnih odnosov (Lambert & Cooper, 2000).

1.1 Načrtovanje potreb po materialih in načrtovanje proizvodnih virov

V kolikor bi bilo realno povpraševanje trga stabilno in enostavno napovedljivo, bi bil razmeroma enostaven tudi management oskrbne verige. Ker pa temu ni tako, so se razvile različne metode načrtovanja managementa z materiali, med katerimi sta najpomembnejši načrtovanje potreb po materialih (angl. *Material Requirements Planning*, v nadaljevanju MRP) ter načrtovanje proizvodnih virov. Obe sicer temeljita na napovedih povpraševanja. V kolikor pa je napovedovanje zelo zahtevno oziroma skoraj nemogoče, govorimo o

metodah, ki temeljijo na dejanskih naročilih kupcev (najbolj znana je na primer t.i. JIT¹ metoda) (Van Weele, 2014).

Kot že rečeno, se MRP začne z napovedjo povpraševanja, ki služi kot vhodni podatek za glavno načrtovanje. Le to povezuje prej omenjeno napoved, plan prodaje, naročila kupcev, planirano zalogo končnih izdelkov ter proizvodne in nabavne plane. Na podlagi tega se kreira načrt proizvodnih virov, katerega produkt je napoved proizvodnih virov, potrebnih za realizacijo planiranega (na tej točki lahko uvidimo, da nam omejene proizvodne kapacitete onemogočajo samo realizacijo in lahko pomagajo pri odločitvah o investicijah v razširitev kapacitet).

V sklopu glavnega načrtovanja proizvodnje (angl. *Master Production Scheduling*, v nadaljevanju MPS) pridobimo dejanske potrebe po materialih (komponentah, polizdelkih), ki so osnova za kalkulacijo dejanskih neto materialnih potreb. Pridemo do nivoja, ki sem ga zgoraj imenoval MRP. Določa zahteve za materiale na različnih ravneh strukture izdelka – ko od tega odštejemo trenutno zalogo vseh komponent in polizdelkov ter odprta naročila do dobaviteljev in odprte proizvodne naloge, dobimo dejanske potrebe po materialih. Le te so osnova za nova naročila do dobaviteljev in nove proizvodne plane. Potrebne proizvodne kapacitete se nato primerjajo z dejanskimi posameznimi proizvodnimi linijami na stopnji načrtovanja potrebnih kapacitet. Fazo, ko se status planirane proizvodnje in nabavnih naročil spremeni v sprožena, imenujemo sprožitev naročil. Ta temelji na razpoložljivosti zahtevanih materialov in kapacitet. Podjetja stremijo k čim polnejši zasedenosti proizvodnih kapacitet, saj te prinašajo visoko produktivnost. Vendar je potrebno paziti na previsoko zasedenost, ker ta posledično vodi v daljšanje proizvodnih časov, dobavnih rokov, povečuje količino dela v teku ipd. (Van Weele, 2014).

Veliko podjetij pa svojih procesov ne more načrtovati po zgoraj opisanem postopku. Zaradi variabilnosti napovedanih količin prodaje se zanašajo na proizvodnjo, ki temelji na dejanskih naročilih s trga. Točko ločevanja naročil (angl. *Customer Order Decoupling Point*) opredeljujemo kot točko v verigi proizvodnje izdelka, kjer je izdelek povezan s točno določenim naročilom kupca. Določen izdelek lahko podjetje proizvede po naročilu (angl. *Make To Order*, v nadaljevanju MTO), sestavi po naročilu (angl. *Assembly To Order*, v nadaljevanju ATO), lahko pa tudi izdelek razvije po točno določenem naročilu (angl. *Engineer To Order*, v nadaljevanju ETO). V vsaki od omenjenih možnosti je točka ločevanja naročila drugače pozicionirana. V tem kontekstu gre tudi za trenutek, ki pomeni »zamrznitev« točne specifikacije naročenega izdelka (Olhager, 2010).

¹ Metodo JIT (angl. *Just-In-Time*) je razvilo podjetje Toyota in torej izhaja iz avtomobilske industrije. Opisuje proizvodnji (montažni) proces sestave avtomobila, v katerem so vse komponente in polizdelki v posameznem proizvodnem koraku na voljo točno takrat, ko jih ta korak potrebuje, in v točno zahtevani količini. Če je uspešno realiziran, kopičenja nepotrebnih zalog praktično ni (Monden, 2011).

Vsako podjetje po sebi mora izjemno dobro poznati točko ločevanja naročil, saj lahko poznavanje te točke ključno vpliva na vse procese managementa oskrbne verige, še posebej pa na oblikovanje proizvodnega procesa (Olhager, 2010).

Posredno pa omenjeno vpliva tudi na odločitve v oblikovanju nabavne strategije (in managementa dobaviteljske baze). Zavedanje, da ne obstaja »ena najboljša rešitev za vse«, je nujno. Na njem morajo temeljiti pomembne odločitve pri oblikovanju nabavnih strategij, logističnih strategij in seveda SCM strategije. V kolikor vzvodi za oblikovanje omenjenih strategij izvirajo od drugod, lahko podjetje privedejo v situacijo, v kateri bo imelo konstantne težave z zadovoljevanjem potreb svojih kupcev.

1.2 Pomen in vloga managementa oskrbne verige

V sodobnem poslovnem okolju je integracija trgovanja, novih tehnologij, ljudi in procesov esencialnega pomena. SCM olajša sodelovanje med podjetji in sodelovanje z dobavitelji, kupci ter ostalimi poslovnimi partnerji (Awad & Nassar, 2010). Hkrati moramo biti pozorni na pomembnost kulture v podjetju in njene kompatibilnosti po celotni oskrbni verigi (Lambert & Cooper, 2000).

Okolje, ki ga zgoraj opisujem, je najprej prineslo spremembe v managementu proizvodnje oziroma načinu organizacije tovarn na način, ki bo fleksibilen. Vendar je proizvodnja samo en del oskrbne verige, zato fleksibilnost le te ne zadošča. Le v celoti fleksibilna oskrbna veriga se je sposobna uspešno in učinkovito prilagoditi motnjam pri dobavah in variabilnem povpraševanju ob hkratnem ohranjanju ustrezne ravni storitev kupcem (Stevenson & Spring, 2007). Torej lahko sklepam, da je ena izmed ključnih vlog managementa oskrbne verige v podjetju predvsem dejstvo, da mora biti organizirana fleksibilno, torej mora biti prilagodljiva, saj bo ta način omogočila ne samo zniževanje (ali izogibanje) stroškov, ampak bo prinašala tudi dodano vrednost za kupca, posledično pa doprinesla h generiranju dodatne prodaje.

Jasne in enoznačne definicije fleksibilne oskrbne verige ni mogoče poiskati. Osredotočiti se velja na elemente, ki pripomorejo k oblikovanju takšne oskrbne verige. Stevenson & Spring (2007) jih definirata pet:

- **prilagodljivost (ali rigidnost) robustnosti omrežja/verige:** obseg različnih dogodkov, s katerimi se lahko sooča obstoječe strukturirana oskrbna veriga,
- **fleksibilnost ponovne konfiguracije:** nivo enostavnosti, s katero je možno na novo strukturirati oskrbno verigo (prilagodljivost). V veliki meri je potreba po tem odvisna od razpona (ali odpornosti) obstoječe strukture oskrbne verige,
- **aktivna fleksibilnost:** sposobnost, da deluje oskrbna veriga kot odgovor na spremembe, ali pa v pričakovanju le teh (proaktivna sposobnost),

- **neaktivna fleksibilnost:** fleksibilnost oskrbne verige je delno pogojno sredstvo/vir – torej ni nujno, da je to dokazljiva sposobnost,
- **uskladitev omrežja/verige:** vsi deležniki (notranji in zunanji) so osredotočeni na uskladitev svojih zmogljivosti, da bi dosegli cilje oskrbne verige in konkurirali kot veriga (notranji cilji oziroma cilji posameznega deležnika so podrejeni ciljem dobavne verige).

Christopher & Towill (2001) izpostavljata pomembnost tega, da so sodobni SCM managerji tudi managerji sprememb. Ne le sprememb znotraj svoje organizacije, ampak tudi sprememb v načinu strukturiranja odnosov med organizacijami. Pomembno je pogledati še vpliv fleksibilne, agilne oskrbne verige ter posledično njene odzivnosti, na končni uspeh podjetja v smislu tržnih in finančnih poslovnih ciljev.

Višji nivoji oziroma stopnje strokovnosti managementa oskrbne verige na fleksibilen način (na primer odzivnost oskrbne verige, izmenjava informacij, koordinacija in aktivnosti integracije med člani verige) naj bi potencialno izboljševale tržne rezultate podjetja in njegovo finančno uspešnost (Wu, Yenyurt, Kim & Cavusgil, 2006). Dobro vemo, da agilnost od podjetij v bistvu zahteva, da so neprestano pozorna na morebitne nove priložnosti in izzive ter da so se sposobna na njih tudi pravočasno odzvati. In ravno v primerih, ko se oskrbna veriga uspešno odzove in hitro reagira na najrazličnejše spremembe s trga, le ta povzroči izboljšanje konkurenčne prednosti podjetja preko cene, boljše kakovosti in dobavljivosti (Li, Ragu-Nathan, Ragu-Nathan & Rao, 2006).

V kolikor se bodo podjetja v managementu svoje oskrbne verige zavedala zgornjega ter hkrati zavedala tudi, da morajo v optimizacijo vključevati vse deležnike z vplivom na oskrbno verigo, bo ideja o zares fleksibilni ter odzivni oskrbni verigi realizirana. Tista, ki bodo pri tem uspešna, bodo lahko dosegala ne samo izboljšane konkurenčne prednosti, ki postane trajnejša, vendar tudi izboljšanje operativnih marž, stroškovne učinkovitosti, zmanjšanja »odpadkov«, prav tako pa se bo krajšal njihov čas lansiranja novih izdelkov na trg (angl. *Time-to-market*) (Qrunfleh & Tarafdar, 2013).

2 NABAVA KOT DEL OSKRIBNE VERIGE

Do te točke je bila vloga, ki jo imajo dobavitelji v sami oskrbni verigi posredno in neposredno, že dodobra izpostavljena. Prav tako gre iz do sedaj napisanega razbrati, da so dobavitelji pomembni deležniki, ko gre za management oskrbne verige. Njihova pomembnost variira v odvisnosti od pomembnosti vloge, ki jim je dodeljena. V širši meri pa tudi v odvisnosti od zahtev, ki jih posredno veva sam poslovni model. Da bi lahko bolje razumeli umeščenost funkcije nabave, njeno vlogo in pomembnost v oskrbni verigi, se moramo približje spoznati s procesom nabave, različnimi načini organiziranosti, umeščenostjo v poslovanje podjetja ter vlogo, ki jo ima nabavna strategija pri oblikovanju poslovne strategije podjetja (in obratno).

2.1 Zgodovinski pregled razvoja nabave

Nabava je bila v svojih začetkih obravnavana kot izključno administrativna funkcija, torej z velikim poudarkom na operativnih nabavnih procesih. Drugače povedano je bila fokusirana na naročanje potrebnih materialov za proizvodnjo, v potrebnih količinah, ob pravem času, na zahtevanem kakovostnem nivoju in po čim boljši ceni – omogočiti nemoten potek proizvodnega procesa, to je bil glavni cilj nabave. Seveda je tudi danes to eden izmed glavnih ciljev, vendar pa se je sčasoma funkcija nabave širila in zrasla je njena veljava. Van Weele (2014) pravi, da današnje stališče o nabavi izpostavlja njeno prispevanje ne le k sami donosnosti podjetja oziroma njegovi dobičkonosnosti, ampak tudi k prihodkom od prodaje.

Prvo ločnico razvoju nabave lahko postavimo v čas druge svetovne vojne. Pred njo so nabavne prakse večinoma temeljile na potrebah po surovinah, ki so jih imela proizvodna podjetja. Že med vojno in seveda po njej pa je nabava postala glavni kanal za dostop do zanesljivih virov za oskrbo. Vseeno pa je še dolga leta po vojni nabava ostala (obstala) le kot del administrativno-logističnega procesa, povezanega z ostalimi funkcijami podjetja (Rimkūnienė, 2013).

Lahko bi rekli, da se je preobrazba pristopa do nabave pričela spreminjati v 90-ih letih prejšnjega stoletja, ko so različni ekonomski modeli poskušali opredeliti vlogo nabave (oskrbe) v konkurenčnih industrijskih okoljih in definirati ključne procese ter gonilne sile nabave (Rimkūnienė, 2013). V bistvu lahko že Porterjevo verigo vrednosti iz leta 1985 štejemo kot eno izmed prebojnih trenutkov za nabavo. Porter verigo vrednosti v podjetju deli na primarne aktivnosti in podporne aktivnosti. S pomočjo primarnih se izdelek dejansko proizvede (vhodna logistika, proizvodnja, izhodna logistika, marketing in prodaja ter ostale storitve po izvedeni prodaji). Podporne aktivnosti pa so tiste, ki primarnim sploh lahko omogočijo izvedbo. Sem uvršča infrastrukturo podjetja, kadrovski oddelek, tehnološki razvoj ter tudi nabavo oziroma oskrbo. Izpostavlja tudi, da so te aktivnosti med seboj povezane in pogosto med seboj ustvarjajo kompromise pri izvajanju. Potrebno jih je torej optimizirati (Porter & Millar, 1985).

Številne analize in kasnejši podrobnejši izračuni poslovne uspešnosti (ali neuspešnosti) so pokazali, kako pomembno vlogo ima nabava na končni poslovni izid. Že na začetku magistrskega dela omenjam, da lahko največji delež COGS-ov pripišemo ravno nakupu za poslovanje potrebnim materialom in storitvam. V povprečju je odstotek nabavne vrednosti v COGS-ih približno 50 % (lahko pa se giblje vse do 80 %). Ne smemo zanemarjati tudi vpliva megatrendov, ki so pričeli občutneje vplivati na način vodenja podjetij in s tem tudi na management z oskrbno verigo – globalizacija, tehnološke inovacije, spreminjajoče zahteve trgov, večanje pozornosti ohranjanju zdravega okolja, trajnostni razvoj ipd.

Potrebno je razumeti tudi razliko med pojmom nabava in oskrba, do katere je prišlo ravno preko kontinuiranega razvoja. »Nabava je management z eksternimi viri podjetja na način, ki omogoča, da je nabava vseh proizvodov, storitev, sposobnosti in znanja, ki so potrebni za

vodenje, ohranjanje in management s primarnimi in podpornimi aktivnostmi podjetja, izvedena pod najugodnejšimi možnimi pogoji.« (Van Weele, 2014, str. 3). Ko govorimo o oskrbi, pa se moramo zavedati, da le ta vključuje: »Vse aktivnosti, ki so potrebne za to, da izdelek pride od dobavitelja do končnega kupca. Zajema funkcijo nabave, skladiščenja, transporta, vhodnega pregleda in kontrole ter zagotavljanja kakovosti. Nekatera podjetja sem dodajajo še recikliranje« (Van Weele, 2014, str. 9 in 10). V sklopu magistrskega dela oba pojma (nabavo in oskrbo) uporabljam kot sinonima, čeprav to nista. Pojem nabave je namreč splošno bolj sprejet, prepoznan in razumljen. V obsegu tega magistrskega dela pa zajema tudi ostale elemente, ki na koncu tvorijo pojem oskrbe.

Da je nabava v dokaj kratkem obdobju prišla daleč in postaja vse manj razumljena kot izključno administrativna funkcija, pa pričajo tudi dejstva, povzeta po analizi študija podjetja AT Kearney o odličnosti nabave. Pri kar polovici podjetij, ki uveljavljajo najboljše pogoje prakse v nabavi, vodja nabave poroča neposredno predsedniku uprave oziroma glavnemu izvršnemu direktorju. V 25 % primerih članu uprave za oskrbno verigo in v 13 % članu uprave za finance. V več kot 80 % primerih vodilnih podjetij je nabava sestavni del oblikovanja in izvajanja poslovne strategije (Žibert, 2008).

Definitivno lahko trdimo, da je uspeh nabave potrebno definirati širše kot le uspešnost pri zniževanju cen in zniževanju stroškov. V modernem poslovnem okolju velja nabava za kompleksen »vmesnik«, ki aktivno sodeluje pri procesu ustvarjanja vrednosti tako v podjetju samem kot pri njegovih deležnikih. Sodobna nabava je daleč od tradicionalnih praks zmanjševanja stroškov (den Butter & Linse, 2008).

Obstajajo notranji in zunanji dejavniki, objektivni in subjektivni vidiki, ki oblikujejo in vplivajo na nabavo. Velika večina le teh je, na tak ali drugačen način, povezanih in izraženih preko cenovne konkurenčnosti, odnosa med povpraševanjem in ponudbo ali preko tehnološkega razvoja in obvladovanja tveganj, ki so vsi postali bistveni sestavni deli nabave in so hkrati kazalci spreminjajoče se vloge nabave v modernih podjetjih (Rimkūnienė, 2013).

Danes učinkovito obvladovanje nabavnih stroškov temelji na koordinaciji vseh aktivnosti v oskrbni verigi na čim hitrejši način, ne da bi pri tem povzročili padec nivoja kakovosti ali zadovoljstva kupcev, hkrati pa bi zadržali stroške nizko (Stock in Boyer, 2009). Stroškovne prednosti oziroma dodatna znižanja je mogoče doseči z zmanjšanjem stroškov direktnih materialov, neto kapitala in zalog, z učinkovitejšim transportom, distribucijo, s standardizacijo komponent in materialov, implementacijo centralizirane nabave, intenzivnim izkoriščanjem globalnih virov ipd. (Rimkūnienė, 2013). Če povzamem, nabava danes bazira na t.i. strošku lastništva (angl. *Total Cost of Ownership*, v nadaljevanju TCO²),

² TCO se nanaša na celoten strošek, ki ga bo podjetje imelo skozi celotno življenjsko obdobje nabavljenega izdelka/komponente (Van Weele, 2014, str. 10).

z dobavitelji razvija čvrste vezi in v veliki meri v organizacijo nabave vključuje vse interne strukture podjetja (Žibert, 2008).

2.2 Načini strukturiranosti nabave in njene umeščenosti v podjetje

Nabavo lahko razdelimo na direktno in indirektno. Razlikovanje med obema je razmeroma enostavno, saj lahko poenostavljeno rečemo, da se direktna nabava nanaša na oskrbo podjetja z materiali in komponentami, potrebnimi za proizvodnjo izdelkov. Medtem pa se indirektna nabava nanaša na oskrbo podjetja z izdelki, ki jih ta uporablja za dnevno izvajanje svoje dejavnosti, z izjemo proizvodnega procesa. To so: pisarniški material in oprema, računalniki, programi, storitve rezervacij poslovnih poti, marketinški material, vzdrževanje, popravila itd. (Kim & Shunk, 2004). V osnovi management proizvodnih podjetij več pozornosti posveča direktni nabavi, saj so posledice nabavnih aktivnosti direktne nabave bolj občutne za samo proizvodnjo, torej za primarne aktivnosti podjetja.

Za nabavo indirektnih materialov in storitev je značilna velika raznolikost in le to je izjemno težko podpreti z enotnim informacijskim sistemom ali nabavnim procesom. Sama narava takšnih tipov nabave med drugim tudi pojasnjuje, zakaj je nivo profesionalno organizirane nabave po navadi dokaj nizek. Ravno zato so določena mednarodna podjetja (IBM, Shell, Philips) pričela s posebnimi pristopi in programi indirektna nabave, posledično pa so poročala o znatnih prihrankih (Van Weele, 2014). V svojem magistrskem delu se osredotočam na direktno nabavo, saj se celoten primer, ki ga predstavljam v nadaljevanju, in ne nazadnje tudi moje trenutno delovno mesto neposredno povezuje z direktno nabavo.

Ob spreminjanju razumevanja nabave le kot administrativne funkcije so podjetja pričenjala posvečati več pozornosti ključnim aktivnostim z namenom zadostitve vse kompleksnejših zahtev trga, posledično pa je to privedlo do večjega deleža nabavljenega materiala in storitev. Hkrati so se pričakovanja, ki so jih podjetja imela od svojih dobaviteljev, pričenjala zviševati – tako v smislu kompleksnosti nabavljenih proizvodov/storitev kot tudi pričakovanja po vse večji delitvi znanja in odprtosti do skupnega razvoja. Nabava se je tako preoblikovala v eno izmed strateških in najpomembnejših funkcij v podjetju (Gustafsson & Jönsson, 2013).

Različna podjetja so na različnih stopnjah razvoja nabave. Eden izmed prvih indikatorjev bolj napredne organiziranosti je njena delitev na operativno in strateško nabavo. Če temu ni tako, to lahko negativno vpliva na njihovo konkurenčno uspešnost z naslova neizkoriščenosti priložnosti, ki jih s sabo prinaša strateška organiziranost nabavne funkcije (Tassabehji & Moorhouse, 2008).

Ena izmed ključnih sprememb oziroma potrebnih prilagoditev v nabavi je razvoj določenih dodatnih veščin/kompetenc, ki nekoč niso bile potrebne za učinkovito opravljanje funkcije. Obseg zahtev kompetenc moderne nabave je širok, zatorej sta Tassabehji & Moorhouse (2008) večine nabavnikov razdelila v pet skupin:

- 1. tehnična znanja:** poznavanje izdelkov, osnovno računalniško znanje, poznavanje zakonodaje, celovito upravljanje kakovosti; sem štejeta tudi veščine z naslova managementa blagovnih skupin, globalne nabave, stroškovne analitike, e-nabave. Gre za osnovne veščine, ki služijo kot temelj za razvoj bolj strateških kompetenc,
- 2. medosebne spretnosti:** potrebne so za učinkovito interakcijo z ostalimi posamezniki v podjetju in izven njega ter s timi; sem spada pisna in ustna komunikacija s sposobnostjo reševanja konfliktov, vplivanja in preprečevanja, vodenja, reševanja problemov, medosebne in kulturne zavesti. Te veščine so potrebne za učinkovito opravljanje aktivnosti moderne nabave,
- 3. veščine, usmerjene v razumevanje organizacije:** nanašajo se na celotno podjetje in interakcijo med različnimi funkcijami znotraj njega. Omogočajo učinkovito izvajanje analize trga, managementa odnosov, evaluacijo globalne nabave ter internega managementa sprememb s pomočjo veščin planiranja in organiziranja,
- 4. veščine, usmerjene v razumevanje deležnikov:** nanašajo se na celotno oskrbno verigo in njene deležnike (notranje in zunanje); te veščine omogočajo učinkovit management odnosov z zunanjimi deležniki ter management s spremembami relacij med deležniki,
- 5. strateške poslovne veščine:** navezujejo se na strateške izzive in na vpliv, ki ga ima nabava na celovito dodajanje vrednosti organizaciji kot tudi na planiranje in management s strateškimi partnerstvi ter management tveganj.

Glede na dosedanje poznavanje prakse in izmenjave znanj z uspešnimi slovenskimi nabavnimi managerji lahko zagotovo zatrdim, da uspešne nabave brez kombiniranega prepleta zgoraj navedenih veščin ni več. Kompleksni izzivi, ki izhajajo iz političnega, zakonodajnega, trgovinskega okolja, samo še intenzivneje izpostavljajo vlogo moderne nabave, ki se spreminja, in s fokusom na mednarodne tržne priložnosti, ki jih zasleduje, je pridobivanje novih veščin in kompetenc lahko odločilnega pomena.

Sodobno organizirana nabava je po navadi ločena na operativni/taktični in strateški del. Z naslova kompetenc je seveda kar velika razlika med potrebnimi veščinami, ki jih mora imeti operativni in strateški nabavnik. Operativni nabavnik ima lahko za učinkovito opravljanje svojega dela razvite le veščine v sklopu prve skupine ali pa samo del teh. To pa zato, ker operativna nabava v večini primerov zajema naročanje materialov glede na vnaprej dogovorjene pogoje, spremljanje stanja naročil, spremljanje stanja zalog pri dobavitelju in v lastni organizaciji, zagotavljanje dobavljivosti.

Obseg nalog v operativni nabavi se razlikuje od podjetja do podjetja. Omenjene bolj veljajo za proizvodna podjetja. V storitvenih (na primer trgovskih) podjetjih, kjer so specifikacije bolj znane oziroma je stopnja standardizacije višja, lahko delo v operativni nabavi zajema tudi iskanje najugodnejše ponudbe, cenovna pogajanja in odločitve o izboru dobavitelja (Van Weele, 2014). Na drugi strani je v velikem številu proizvodnih podjetij operativna in strateška funkcija nabave združena v eni osebi, saj obseg dela sam po sebi ni tako zelo velik, da bi za to potrebovali ločeni osebi – ali pa je zavedanje o pomembnosti nabave še vedno na

nižji stopnji. Prav tako operativna nabava v določenih podjetjih ni del oddelka nabave, ampak je umeščena na primer v plansko službo, interno oskrbno verigo in podobno.

Potrebno je izpostaviti, da gre z uvedbo novih tehnologij pričakovati večjo avtomatizacijo operativnih procesov nabave. Torej vse več rutinskih opravil v nabavi bo v prihodnje avtomatiziranih, tako da se lahko pričakuje postopno »izumiranje« poklica operativnega nabavnika. Gledano z drugega zornega kota, se bo poklic nabavnika še bolj profesionaliziral, v večji meri posvečal strateškim aktivnostim nabave. Strateška nabava se je v preteklosti v prvi vrsti osredotočala na aktivnosti zniževanja cene. Danes je tista, ki podjetju omogoči poslovni potencial v prihodnosti.

V tem kontekstu se osredotoča na vidik kontinuiranih izboljšav, ki so karakterizirane kot inovacijska dejavnost. Torej danes fokus v nabavi presega le optimizacijo cene. Seveda pa je pristop z dobaviteljem s strani strateške nabave odvisen tudi od narave/tipa odnosa z dotičnim dobaviteljem. Medsebojno se razlikujejo, prav tako pa so različni tudi motivi. Nabavni managerji morajo prepoznati cilj svojih nabavnih organizacij – ali zasledujejo učinkovitost sodelovanja, stroškovno učinkovitost, nove poslovne inovacije ipd. (Svahn & Westerlund, 2009). V osnovi lahko iz lastnih izkušenj izpostavim tudi, da je osnovna vloga strateškega nabavnika ta, da operativni nabavi omogoči nemoteno delo, saj se z ostalimi notranjimi deležniki »dogovori« o potrebnih specifikacijah, z dobavitelji pa o samih pogojih sodelovanja, ki so usklajeni za določeno obdobje.

Strateška nabava zajema celotno funkcijo nabave (uskladitev specifikacij, izbor dobavitelja, zaključevanje pogodb), temu pa doda tudi logistične aktivnosti, vezane na dobavitelja (transport, načini managementa zalog, definiranje dobavnega roka, optimalnih naročilnih količin ipd.), odgovornost nadzora vhodne kontrole ter zagotavljanje ustrezne kakovosti. Je nabava, ki temelji na skupnih stroških lastništva (Van Weele, 2014). Je tista, ki omogoča, da proces nabave dodaja vrednost podjetju. Dolgoročne strateške prednosti, ki so dostopne preko managementa odnosov z dobavitelji, združenimi prizadevanji različnih oddelkov (deležnikov) ter večjo osredotočenostjo na poslovno inteligence, lahko privedejo do še večjega poslovnega uspeha (Rimkūnienė, 2013).

Večina uspešnih proizvodnih podjetij se je loteva tako, da najprej definira in oblikuje najprimernejšo nabavno strategijo za določeno skupino izdelkov ali storitev (nabavno kategorijo). Nabavna strategija za nabavno kategorijo po navadi navaja število dobaviteljev, ki ga nabava preferira za dotično kategorijo, kakšen tip odnosa se bo zasledoval s posameznimi dobavitelji ali skupinami dobaviteljev (partnerski ali bolj transakcijski), kakšen tip pogodb o sodelovanju se namerava skleniti (enoletne/večletne). Cilj tovrstnih strategij je najti najboljše možne dobavitelje za posamezne nabavne kategorije na svetovni ravni (Van Weele, 2014). Nekoč je za uspešno strategijo veljala in velikokrat tudi zadostovala enostavna matrika segmentacije dobaviteljev, ki je bila povod za poskus strateškega »prelisičenja« dobavitelja – neke vrste šahovska partija. Danes so najuspešnejši

tisti, ki uspejo re definirati poslovne odnose na takšen način, ki bo omogočal skupno kreiranje konkurenčne prednosti z dobavitelji (Keith, Vitasek, Manrodt & Kling, 2016).

Postavlja se vprašanje, kako sploh postaviti nabavno strategijo, definirati srednjeročno in dolgoročno pot nabave, ki bo v največji možni meri podpirala poslovno strategijo podjetja. Nabava mora upoštevati vrsto različnih vidikov, saj ima v sklopu različnih definiranih nabavnih kategorij tudi nivo kontrole in vpliva. Den Butter & Linse (2008) izpostavljata spodnje vidike oziroma transakcijske stroške, ki jih delita v dve dimenziji:

- **objektivni in subjektivni izzivi:** objektivne povezuje z merljivimi dejavniki in so tehnične ali profesionalne narave (neposredni stroški, izboljšana kakovost, pravočasna dobava, stroški transporta in stroški življenjskega cikla). Subjektivne pa po drugi strani povezuje z bolj čustvenimi in intuitivnimi pogledi na organizacijo – čeprav niso neposredno merljivi, lahko povzročajo visoke transakcijske stroške in imajo velike negativne finančne posledice. To so na primer: neetično poslovno vedenje, zmanjšano zaupanje v blagovno znamko, »sovražna« delovna razmerja,
- **notranji in zunanji dejavniki:** notranji dejavniki so po navedbah avtorjev povezani s specifičnim poslom – njegovim tržnim položajem, ugledom in blagovno znamko. Zunanji se razlikujejo po tem, da so povezani z razvojem zunaj podjetja – področja, kot so regulacija, stroški dela, valutna tveganja.

Dejstvo je, da se managerske odločitve v podjetjih sprejemajo na različnih nivojih. Nabavni managerji morajo pozorno spremljati izpostavljenost različnim stroškom in pravočasno zaznati težave. Nabava mora biti tesno povezana s strateškimi odločitvami v celotnem podjetju (den Butter & Linse, 2008).

Z oblikovanjem strategij za posamezne nabavne kategorije se zgoraj omenjeni dejavniki in izzivi lažje zaznavajo, s stroški in tveganji, ki jih prinašajo, pa se lažje upravlja. Kot strateški nabavnik uporabljam različna orodja in pristope, ko se oblikuje strategija posamezne nabavne kategorije. Izvaja se podrobna analiza nabavnih izdatkov, analiza nabavnega trga, SWOT analiza, definirajo se tveganja, upoštevajo interesi različnih deležnikov, izvaja se stroškovna analiza, ki temelji na celotnih stroških lastništva. Prav tako pa ni izvzeta priprava **Kraljičeve matrice**.

Ravno Kraljičeva matrika (še danes) velja za eno izmed pomembnejših orodij v nabavni stroki. Matriko je razvil dr. Peter Kraljič in jo leta 1983 objavil v reviji Harvard Business Review, kjer jo je tudi predstavil. V podjetjih je že takrat zaznaval, da na funkcijo nabave gledajo transakcijsko, rutinsko in premalo strateško. Izpostavlja, da je nabavna strategija v podjetju odvisna od dveh dejavnikov. Prvi je strateški pomen nabave v smislu njene dodane vrednosti (odstotek, ki ga stroški vhodnih materialov predstavljajo v celotnih stroških, njihov vpliv na profitabilnost ipd.). Drugi pa je kompleksnost nabavnih trgov, ki je merjena s pomanjkanjem ponudbe, tehnološkim napredkom, substitucijo komponent, vstopnimi

ovirami za konkurenco, stroški logistike in monopolnih ali oligopolnih pogojev (Kraljič, 1983). V naslednjem koraku se, glede na izpostavljenega dejavnika zgoraj, nabavna kategorija ali dobavitelji razdelijo v enega izmed 4 kvadrantov (Van Weele, 2014):

- **strateški proizvodi:** visokotehnološke komponente velikega obsega, specifično oblikovane potrebam podjetja, ki nabavlja. Po navadi je na voljo samo en dobavitelj in menjava le tega na kratek rok ni možna oziroma bi s sabo privedla izjemno visoke stroške. Ključno je razumevanje pozicije moči med kupcem in dobaviteljem, glede na to razmerje pa obstajajo tri možne relacije: prevladujoč vpliv kupca (večji pritisk na dobavitelja), prevladujoč vpliv dobavitelja (kupec je prisiljen v sprejemanje dobaviteljevih pogojev) in uravnotežen odnos med obema (skozi čas je možen razvoj partnerskega odnosa),
- **vzvodni proizvodi:** gre za standardne komponente, ki jih lahko kupec nabavi od različnega števila dobaviteljev po standardni kakovosti. Po navadi gre za velik količinski obseg nabave in delež v ceni končnega izdelka je velik. Menjava med različnimi dobavitelji ni pretirano draga,
- **proizvodi ozkega grla:** ne predstavljajo velikega nabavnega deleža v smislu celotnega deleža nabavne porabe denarja, vendar pa so rizični po plati dobavljalivosti. Po navadi ima kupec na voljo le enega dobavitelja, ki se svoje pozicije moči tudi zaveda, zato ima kupec lahko težave z neuravnoteženim odnosom, ki povzroča visoko ceno, dolge dobavne roke, slabšo podporo ipd.,
- **nekritični, rutinski proizvodi:** značilnost teh je, da je nabavna vrednost nizka, lahko jih nabavimo pri velikem številu različnih dobaviteljev, prav tako pa gre za enostavne komponente (na primer vzdrževalna oprema, čistilni materiali, pisarniška oprema).

Strategija nabave se razlikuje med različnimi nabavnimi kategorijami, saj se razlikuje tudi razmerje moči oziroma odnos med kupcem in dobaviteljem. Logično je, da se bodo kupci največ posvečali prav skupinam proizvodov, ki so strateški in vzvodni.

Za vsakega izmed segmentov Kraljič navaja različne tipe strategij. Tam, kjer je kupec dominantnejši v primerjavi z dobaviteljem, Kraljič predlaga bolj agresiven pristop k sodelovanju (podjetje/kupec lahko doseže boljše cene in se dogovori o boljših pogodbah – vseeno pa mora biti pozorno na nivo agresivnosti, da le ta ne bi ogrožal dolgoročnega odnosa z dobaviteljem). Na trgu, kjer so dobavitelji močnejši od kupcev, mora podjetje zasledovati iskanje substitutov za nabavljene komponente in nove dobavitelje (pričakuje se večje investicije v izvedbe podrobnih analiz trga). Tam, kjer sta moč kupca in dobavitelja bolj enakovredna, naj bi podjetje zasledovalo bolj kooperativno strategijo – z ravno pravo mero agresivnosti in konservativnosti. Podjetja se največkrat znajdejo v različnih vlogah glede na različne tipe komponent/materialov, ki jih kupujejo, in dobaviteljev, s katerimi sodelujejo. Podjetje se mora svoje pozicije dobro zavedati, saj ta omogoča maksimizacijo koristi (Kraljič, 1983).

Da bi bile nabavne strategije uspešno definirane, se mora poiskati ujemanje pozicioniranja določene kategorije v kupčevem nabavnem portfelju in na drugi strani v prodajnem portfelju dobavitelja. Oblikovanju nabavne strategije na tej točki posvečam več pozornosti zato, ker le ta ključno vpliva na preostale procese v nabavi, tudi širše v oskrbni verigi, in v kolikor je strateški del nabave neustrezno zastavljen, lahko le ta povzroči velike disrupcije v celotni oskrbni verigi.

Nabavne organizacije sprejemajo vrsto odločitev, tudi sam se v svojem delu srečujem s številnimi: ali se bo določen tip komponent nabavljal globalno ali lokalno, kako zgodaj se bodo določeni dobavitelji vključevali v nove razvojne projekte, koliko je optimalno število dobaviteljev za določeno nabavno kategorijo, kakšna vrsta dobavitelja je najprimernejša ...

Pomembne so tudi pogodbe, ker se v sklopu teh dogovarjamo o plačilnih pogojih, logističnih pogojih, letni cenovni optimizaciji, garancijskih pogojih, zavarovanju poslovanja, sistemu vodenja kakovosti in reševanja reklamacij, pogojih o prekinitvi sodelovanja itd. Ena izmed perečih in ključnih odločitev nabav multinacionalk, velikih korporacij, je odločanje o tem, ali bo nabava vodena decentralizirano, centralizirano ali pa bo ubrala neke vrste vmesno pot hibridne organiziranosti. Velika podjetja imajo veliko število proizvodnih lokacij, poslovnih enot po celem svetu, in postavljena so pod vprašanje, ali naj se nabava vodi iz enega, koordiniranega centralnega tima ali pa bo vsaka poslovna enota zadolžena za svoj »vrtiček« in za njega tudi polno odgovorna (Van Weele, 2014).

Za potrebe tega magistrskega dela je ključno razumevanje kompleksnosti odločanja v moderni nabavni organizaciji, posledično pa razumevanje vpliva, ki ga ima na oskrbno verigo. Že na tej točki lahko vidimo, da je v epicentru celotnega dogajanja dobavitelj, management odnosov z dobavitelji pa je v bistvu osrednja funkcija tega dogajanja. Kot lahko sklepamo, ne obstaja en sam najboljši pristop k managementu tako kompleksnih odnosov z vrsto različnih dobaviteljev.

2.3 Vloga nabave v oskrbni verigi

V kolikor bo dinamika in zahtevnost trga v vse večji meri zahtevala organiziranost oskrbne verige na način, da bo morala biti sposobna proizvodno organizirati po načinih ATO, MTO in tudi ETO, večji bo tudi vpliv doprinosov dobaviteljev temu in na koncu tudi odvisnost od njihove sposobnosti. Omenjeno pripelje do razmišljanja, da je funkcija nabave ena izmed najbolj pomembnih v modernem managementu oskrbne verige. Dejstvo je tudi, da je v moderni oskrbni verigi hkrati veliko število disrupcij, katerih glavnih vzrok je kompleksnost same oskrbne mreže, ki je postala globalna. Čeprav globalne oskrbne verige omogočajo izkoriščanje prednosti, kot so izboljšanje ravni kakovosti, izboljšanje vrednosti za stranko in zniževanje stroškov, pa ima lahko kakršna koli motnja/prekinitve toka proizvodov velike posledice na vse deležnike, vpletene v oskrbno verigo (Pereira, Christopher & Lago Da Silva, 2014).

Trend večanja variabilnosti povpraševanja, krajšanja življenjskega cikla proizvodov in vse bolj spreminjajočih se zahtev trga vodi do zaključka, da morajo biti oskrbne verige ne samo fleksibilne, ampak tudi izredno odporne³. Za doseganje odpornosti vzdolž oskrbne verige je potrebnih veliko notranjih kot tudi zunanjih ukrepov. Ugotovljeno je bilo, da so motnje v oskrbi veliko bolj kritične, kadar do njih pride iz zunanjega okolja. Zato je nabava postala ključna poslovna funkcija, saj služi kot povezovalni most med interesi notranjih in zunanjih deležnikov. Uspešen management in kontrola tako intra- (pridobljeno znanje, zaloga, proizvod, tehnologija) kot inter-organizacijskih (strateška nabava, dizajn oskrbne verige, transport, tveganja) izzivov s strani nabave bo podjetjem omogočila doseči odporno oskrbno verigo (Pereira et al., 2014).

Študija, ki je raziskovala odnos med povezavami deležnikov v oskrbni verigi in uspešnostjo oskrbne verige z namenom, da bodo lahko managerji vzpostavili boljše strategije managementa oskrbne verige, je izpostavila povezavo z dobaviteljem kot enega izmed ključnih indikatorjev zanesljivosti in splošnega uspeha oskrbne verige. Študija prav tako izpostavlja, da so e-naročanje, zanesljiv sistem naročanja in dostop do informacij o zalogah ključne determinante za t.i. model izogibanja in obvladovanja stroškov. Medtem pa so hiter in enostaven sistem naročanja, zanesljiv sistem dobavljalnosti ter uporabniku prijazen dostop do sistema za management z zalogami primarni dejavniki, ki privedejo do zanesljivosti delovanja oskrbne verige (Won Lee, Kwon & Severance, 2007).

Tukaj je še vidik trajnostnega managementa oskrbne verige. In sicer gre za usklajevanje vseh treh vidikov trajnosti – socialne, ekonomske in okoljske. Gre za velik izziv, saj ne vključuje le preoblikovanja in prilagoditve notranjih poslovnih procesov ter uskladitev aktivnosti med notranjimi deležniki, ampak tudi prenos teh iniciativ na zunanje deležnike, še posebej dobavitelje. Ne samo, da do dobaviteljev komunicira potrebo po ureditvi svojih procesov na način, da bodo trajnostni, ampak jim tudi ponudi podporo in orodja, s katerimi lahko to dosežejo.

Težavno je biti profitabilen in konkurenčen brez vzpostavitve sodelovalnih odnosov in obojestransko koristnih partnerstev z dobavitelji. Številne študije gredo celo dlje in pravijo, da je zelo pomembno tudi, da morajo naši dobavitelji tesno sodelovati tudi s svojimi dobavitelji, da bi se lahko vključili v skupno reševanje problemov. Management oskrbne verige naj bi se tako osredotočil ne samo na odnos kupec-dobavitelj, ampak tudi na razumevanje in vzpostavitev odnosa kupec-dobavitelj-dobavitelj (Huang, Yen & Liu, 2014).

Izpostaviti moram tudi pomen e-nabave in vpliv avtomatizacije na nabavni proces. Pomembno je razumevanje doprinosa, ki ga ima e-nabava na uspešnost oskrbne verige. Pri e-nabavi gre v bistvu za tehnološko funkcijo procesa nabave, ki sestoji iz: e-dizajna, e-

³ Odpornost oskrbne verige lahko definiramo kot sposobnost oskrbnih verig, da se hitro odzovejo na nepričakovane dogodke, tako da se procesi vrnejo na prejšnjo raven učinkovitosti ali celo na novo in boljše (Pereira et al., 2014).

nakupovanja, e-pogajanj ter e-evaluacije. Preko analize vseh 4 dimenzij je mogoče videti, da imajo različne dimenzije tudi različne vplive. Na primer, na delitev informacij ima največji vpliv e-nakupovanje; partnerski odnosi so najbolj vplivani s strani e-pogajanj; integracija oskrbne verige pa s strani e-evaluacije. Na kratko lahko povzamemo, da se dimenzije e-nabave osredotočajo na različne vidike in se med seboj dopolnjujejo v smislu koristi, ki jih imajo za management oskrbne verige. Na sistem e-nabave lahko gledamo kot na kombinacijo pod-sistemov, ki so komplementarni in koristni za ustvarjanje vrednosti v oskrbni verigi (Chang, Tsai & Hsu, 2013).

V dosedanjem poteku svoje kariere sem zaznal, da ima nabava (še posebej v proizvodnih podjetjih) neprecenljivo vlogo veznega člana med dobaviteljem kot zunanjim deležnikom in notranjim deležnikom razvojnega oddelka. Na primer, oddelek razvoja ima lahko nepopolne informacije o realnih zmožnostih trenutne dobaviteljske baze, zadnjih tehnologij, ki so na voljo na trgu, in posledično oblikuje izdelke, ki so prezahtevni – s tem se takoj zooža nabor dobaviteljev, sposobnih dobave tovrstnega spektra izdelkov. Na drugi strani pa lahko ta isti oddelek svoj bodoči razvoj izdelkov v preveliki meri utemelji na trenutnih ali celo preteklih zmožnostih dobaviteljev, torej na svojem razumevanju danih sposobnosti dobavitelja. Da bi se obojemu lahko izognili, je pomembno vzpostaviti učinkovit informacijski in procesni tok, ki bo oddelku nabave na eni strani ter razvoju na drugi omogočal izmenjavo ustreznih informacij in podatkov.

Cilji in strategija managementa oskrbne verige so uspešno doseženi, v kolikor se definirajo in izvedejo ustrezne aktivnosti, ki dosego ciljev tudi podpirajo. Eden izmed načinov je, da se razvijejo določene prakse v oskrbni verigi, med katerimi je na primer tudi strateško sodelovanje z dobavitelji. Te prakse so v bistvu rutine, ki jih lahko podjetje uporabi kot sredstvo za lažjo izvedbo strategije managementa oskrbne verige. Izboljšanje prodajnih marž, stroškovna učinkovitost, zmanjševanje »potratnih virov«, agilnost, čas lansiranja izdelka na trg ... To vse so prednosti, ki jih lahko prinaša dobro vodena oskrbna veriga, vendar nikakor, če nima s svojimi strateškimi (ključnimi) dobavitelji razvitih strateških odnosov. Vodje morajo razumeti pomembnost vloge odnosov v oskrbni verigi. Pozitivni odnosi bodo vzpodbudili sodelovanje in zagotovili sredstva, ki jih konkurenca veliko težje posnema (Qrunfleh & Tarafdar, 2013).

3 MANAGEMENT ODNOSOV Z DOBAVITELJI

Skladno s cilji celotnega podjetja se bodo nabavni cilji v večini podjetij nanašali na zniževanje stroškov, zmanjševanje števila dobaviteljev, izboljševanje kakovosti izdelkov, skrajševanje dobavnih rokov ipd. Skozi te cilje bo nabava usmerjala, upravljala in kontrolirala svoje nabavne aktivnosti ter odnose z dobavitelji. Koliko dobaviteljev potrebujemo v določeni nabavni kategoriji? V katerih kategorijah bomo zmanjšali število dobaviteljev? Katere komponente bomo nabavljali lokalno, katere globalno? S katerimi

dobavitelji bomo zasledovali partnerski odnos in s katerimi bolj transakcijskega? (Van Weele, 2014). Zadnje vprašanje je ključnega pomena tudi za nadaljevanje tega magistrskega dela. V prejšnjem poglavju sem kratko opisal tudi Kraljičevo matriko. Le ta in ostala orodja ter »prijemi« v sklopu oblikovanja nabavnih strategij so zelo pomembni za nadaljnjo izvedbo nabavnih aktivnosti. Strategija, ki si jo zastavimo na začetku, nam bo določila tudi, kakšne odnose bomo imeli z dobavitelji in kako bomo z njimi upravljali.

Lambert & Schwieterman (2012) pravita, da nam potencial za ustvarjanje vrednosti tudi lahko pomaga pri odločitvi, s katerimi dobavitelji je dobro graditi na ustvarjanju strateškega odnosa. Kar pa ne pomeni, da tisti dobavitelji, za katere ne ocenjujemo, da so strateško pomembni, ne morejo dodajati vrednosti podjetju. Odnosi z dobavitelji so lahko transakcijski, temelječi na cenovnih pogajanjih, po drugi strani pa so lahko to zelo medsebojno odvisna partnerstva in zaveznitva.

Organizacije po celem svetu se trudijo izboljšati kakovost izdelkov, povečati zadovoljstvo svojih kupcev in prepoznavajo, da morajo v te iniciative nujno vključiti tudi dobavitelje. Partnerstva morajo biti zasnovana na način, da so dobavitelji motivirani in sposobni zadostiti potrebam na način, ki omogoča vsaj doseganje pričakovanega s strani kupcev. Vzpostaviti partnerstvo z dobavitelji je eden izmed pomembnejših načinov, s katerimi lahko »iztisnemo« maksimalno uspešnost oskrbne verige (Wong, 2000). Potrebno je razumeti tudi, da so zahteve moderne agilne oskrbne verige kompleksne, spreminjajoče, v veliko primerih pa je baza dobaviteljev manj spreminjajoča in bolj rigidna. Najti dobavitelja, ki je že organiziran na način, ki omogoča doseganje kompleksnih kupčevih zahtev in je hkrati po stroških lastništva sprejemljiv, je velik izziv. Veliko bolj učinkovit način je razvoj dobaviteljevih zmogljivosti, in eden izmed najbolj kritičnih dejavnikov, ki to omogoči, je učinkovita komunikacija ter delitev informacij. Deljenje informacij med kupcem in dobaviteljem ter podpora dobaviteljevemu razvoju lahko direktno vpliva na izboljšanje kakovosti proizvodov in indirektno na finančno uspešnost kupca – prav skozi izboljšanje kakovosti. Vendar podpora dobaviteljem ne sme priti zatem, ko se na primer pojavi problem/izziv, ampak mora biti pristop proaktiven, v kolikor je namen razviti močno dobaviteljsko bazo (Carr & Kaynak, 2007).

Včasih je mogoče zgraditi močno dobaviteljsko bazo tudi s privabljanjem novih dobaviteljev in zaključevanjem sodelovanja z določenimi obstoječimi dobavitelji. Na eni strani so lahko novi dobavitelji izvor svežih idej, novih znanj, novih tehnologij, vendar moramo v tem primeru tudi s pomočjo svojega ugleda kot kupca k sodelovanju pritegniti najboljše partnerje. In ravno ugled (poleg uspešnosti) lahko trpi, v kolikor nismo sposobni zaključiti sodelovanja s tistimi dobavitelji, ki kontinuirano ne dajejo pričakovanega rezultata. Prekinitev sodelovanja lahko na dolgi rok izboljša delovanje celotne oskrbne verige, prav tako pa sprosti vire, ki so lahko nato alocirani v iskanje novih partnerjev ali razvoj obstoječih. Uspešnost dobaviteljske baze je dinamična, in v kolikor želimo konstantno izboljševati njeno

uspešnost, jo moramo biti sposobni preoblikovati, ko je to potrebno (Forkmann, Henneberg, Naude & Mitrega, 2016).

V svojih aktivnostih torej moramo biti fleksibilni in agilni. To pa se hkrati pričakuje tudi s strani naših dobaviteljev. Ne smemo pozabiti, da se naše pričakovanje kot kupca ne nujno ujema s pričakovanji in odgovornostmi dobavitelja. Med tem, ko lahko dobaviteljevo fleksibilnost definiramo kot sposobnost odzivanja na spreminjajoče se zahteve kupca, pa se dobaviteljeva prilagodljivost nanaša tudi na spremembe v dobaviteljevih procesih in aktivnostih. To zahteva visoko stopnjo predanosti in z vidika kupca pomeni utrditev odnosa in oskrbne verige, dobavitelj pa si takšne »zahteve« po prilagodljivosti lahko interpretira kot približevanje meji svojih odgovornosti do kupca. Pomembno je torej, da kupec razume, kako so njegova pričakovanja in vedenja lahko interpretirana drugače s strani dobaviteljev in kakšne posledice ima to na medsebojen odnos in uspešnost (Murfield & Esper, 2016).

Potrebno je zavedanje, da so zahteve po prilagodljivosti brez vidnejših prednosti na drugi strani za dobavitelja daleč od pomena partnerskega odnosa. Deležniki v odnosu kupec–dobavitelj morajo iskati načne za izboljšanje kakovosti medsebojnih odnosov tako v smislu obojestranskega zadovoljstva kot tudi obojestranske predanosti (Börekcü, Say, Kabasakal & Rofcanin, 2014).

Zadovoljstvo dobavitelja je pri tem zelo pomembno – gre za občutek enakovrednosti v odnosih v oskrbni verigi; za občutek poštenosti, ki ga ima dobavitelj v povezavi s kupčevimi spodbudami in njegovim prispevkom v razmerju med industrijskim kupcem in prodajalcem, kar se nanaša na izpolnjevanje potreb dobavitelja, torej možnosti povečanja zaslužka ali realizacije navzkrižne prodaje. Medtem pa je zaupanje eden izmed ključnih elementov, ki poganja dolgoročno zadovoljstvo dobavitelja in njegovo predanost (Börekcü et al., 2014).

»V kolikor zadovoljstvo dobaviteljev in ostalih deležnikov v oskrbni verigi raste, to izboljša njegovo uspešnost v smislu kakovosti izdelkov, operativne podpore, kvalitete storitev, zanesljivosti dobavljalnosti in odzivnosti – prav tako zadovoljstvo in predanost vodita k nižji stopnji oportunističnega vedenja« (Börekcü et al., 2014, str. 825).

3.1 Definicija in pomen managementa odnosov z dobavitelji

Lambert & Schwieterman (2012) SRM proces delita na dva dela: strateški in operativni. V sklopu strateškega managementa zastavi in strateško upravlja proces SRM-ja, operativni pa je del, v katerem poteka sama implementacija SRM-ja. Torej je strateški del zadolžen za strukturo, s katero poteče integracija med podjetjem in dobaviteljem, operativni nivo pa za dnevne aktivnosti. Herrmann & Hodgson (2001) opišeta SRM kot proces managementa s strateškimi dobavitelji z namenom zniževanja stroškov, ustvarjanja večje predvidljivosti in ponovljivosti nabave, tvorbe izkušenj združevanja in izkoriščanje prednosti samega odnosa. Za Moellerja, Fassnacha & Kloseja (2006) je SRM proces

izvajanja aktivnosti, vključno z vzpostavljanjem, razvijanjem, stabilizacijo in razpuščanjem odnosov z dobavitelji, opazovanjem dobaviteljev z namenom ustvarjanja in povečevanja vrednosti v teh odnosih. Obstaja vrsta različnih definicij SRM-ja, večinoma pa je vsem skupno izkoriščanje prednosti, ki jih prinaša vlaganje v management odnosov z dobavitelji: **zniževanje stroškov, dostop do novih znanj, tehnologij, generiranje novih idej, večja fleksibilnost oskrbne verige, izboljšanje dobavljalnosti, krajši čas lansiranja novih izdelkov na trg ipd.**

Daljšanje oskrbnih verig, globalni nabavni trgi, potreba po masovni proizvodnji po meri samo še zvišujejo pomembnost sodelovalnih odnosov z dobavitelji, ker le ti pripomorejo k večji učinkovitosti oskrbne verige – odnosi z dobavitelji so postali strateško sredstvo za zagotavljanje uspešnosti podjetja, saj imajo pozitiven učinek tudi na uspešnost podjetja.

Kupci naj vzdržujejo bližnje odnose z dobavitelji, da ustvarijo dolgoročnejši odnos z njimi in iz njega »srkajo« dragoceno znanje (Tseng, 2014). V kolikor v podjetju ni postavljenega formalnega procesa pri izboru dobaviteljev, pri merjenju njihove uspešnosti ter pri samem procesu managementa odnosov z dobavitelji, to lahko zelo negativno vpliva na odnos med kupcem in njegovimi dobavitelji (Oghazi et al., 2016). Podjetja morajo zagotoviti formalizacijo procesov, saj je to osnovni pogoj za njihovo učinkovito, predvsem pa usklajeno delovanje, ki omogoča »srkanje« znanja.

Posledično lahko rečemo, da ima management odnosov z dobavitelji in posameznimi deli koncepta pozitiven vpliv na izboljšanje uspešnosti dobaviteljske baze in uspešnosti celotnega podjetja. Še posebej pa je ta vpliv okrepljen v turbulentnem okolju, za katerega je značilna negotovost povpraševanja – večja kot je negotovost povpraševanja, bolj okrepljen je vpliv SRM-ja. Ker poslovno okolje postaja vse bolj turbulentno, postaja tudi razvoj ustreznega in zmogljivega SRM-ja strateška opcija in pogoj za končni uspeh podjetja (Forkmann et al., 2016). Negotovost tukaj še posebej povežujem tudi s kompleksnostjo napovedovanja povpraševanja.

Turbulentno okolje pa ne prinaša samo negotovosti povpraševanja, večja je tudi negotovost oskrbe (večja stopnja ogroženosti dobavljalnosti) ter tehnološka negotovost. V pogojih takšne volatilitnosti je pomembnost nadzora nad napovedovanjem povpraševanja izjemna. Podjetja, ki poslujejo v takšnih okoljih, bodo najverjetneje imela še večjo potrebo po kakovostnih odnosih v oskrbni verigi – takšnih, ki bazirajo na komunikaciji, kooperaciji in zaupanju⁴ (Fynes, de Burca & Marshall, 2004).

Doseganje in ohranjanje takšnih odnosov je vse prej kot enostavno. Če pogledamo že samo razmerje moči med kupcem in dobaviteljem ter vpliv, ki ga ima lahko na uspešnost

⁴ Zaupanje lahko v tem kontekstu definiramo kot prepričanje podjetja, da bo drugo podjetje izvedlo aktivnosti, katerih rezultat bodo pozitivne posledice za podjetje, hkrati pa ne bo izvedlo nepričakovanih aktivnosti, ki bi imele negativne posledice (Anderson & Narus, 1990, str. 45).

sodelovanja, vidimo, da je temu tako. Močnejši partner v odnosu je lahko manj motiviran za dolgoročnejše sodelovanje s šibkejšim partnerjem. Situacija, v kateri je moč med obema uravnotežena že od začetka, je izjemno redka. Management odnosov z dobavitelji lahko odigra pomembno vlogo pri uravnoteženosti moči. Deljenje zaupnih podatkov, dolgoročne finančne in družbene iniciative lahko najdemo med partnerji, ki so motivirani sodelovati – v tem primeru bo tudi razmerje moči bolj enakomerno razdeljeno (Hingley, Lindgreen & Grant, 2015). Vprašanje je, kaj dejansko povzroči motivacijo v neenakomernem razmerju moči; če je močnejši partner v odnosu do kupca, ima dobavitelj na voljo določene taktike, s pomočjo katerih motivira kupca in poveča njegov interes v dolgoročnejše sodelovanje. Deljenje informacij, zaupnih podatkov, je ena izmed taktik. Poleg tega lahko uporabijo še prilagajanje na zahteve kupca ter managerske vezi (osebne vezi, ki jih imajo z vodstvom kupca) (Wang, Wang, Jiang, Yang & Cui, 2016). V kolikor podjetja (zaradi različnih vzvodov) želijo, da odnos funkcionira, morajo najti primerne načine, da bo temu dejansko tako.

Pomemben del strateških nabavnih procesov je sklepanje pogodb z dobavitelji. S pomočjo pogodb lahko rešimo marsikatero tveganje, ki izhaja iz morebitnega oportunističnega, neracionalnega vedenja med partnerji, še posebej v prej omenjenih situacijah neenakovrednega razmerja moči. Številni managerji pa verjamejo, da je potrebno preiti s t.i. pogodbenega okolja na relacijske, sodelovalne pristope, ki naj bi ustvarili bolj fleksibilna ter odzivna partnerstva (Mukherji & Francis, 2007).

Še posebej je potrebno izpostaviti zaupanje – določen del stroke zagovarja, da so pogodbe tiste, ki signalizirajo predanost skozi daljše obdobje in kažejo na zaupanje med partnerjema (Fynes et al., 2004). Vendar pomanjkanje zaupanja med partnerji v oskrbni verigi pogosto vodi v številne neučinkovitosti in neuspešnost, saj s pomanjkanjem zaupanja naraščajo transakcijski stroški (vsaka transakcija med partnerjema mora biti preverjena, potrjena). V kolikor je zaupanje med partnerjema na ustrezni ravni, pa le to pozitivno in direktno vpliva na predanost, ki jo razumemo kot prepričanje, da je odnos med partnerjema v oskrbni verigi tako pomemben, da zahteva maksimalen trud za ohranjanje le tega (Kwon & Suh, 2004). Tudi Petersen, Ragatz & Monczka (2005) pišejo o tem, da ima stopnja zaupanja med kupcem in dobaviteljem veliko pozitivnih vplivov na oskrbno verigo. Izpostavljajo pomembnost gradnje na odnosu, preden se lahko pričakuje dejanski uspeh kot rezultat le tega.

Veliko je govora tudi o iniciativah podjetij (še posebej velikih mednarodnih organizacij), katerih namen je izboljšanje kakovosti končnega produkta, ki povečuje vrednost izdelkov na trgu ter izjemno pozitivno vpliva na ugled podjetja. Vendar pa je potrebno kakovost dvigniti na višji nivo z minimalno porabo dodatnih sredstev in minimalnimi stroški, ki ta proces spremljajo. Dolgoročno stabilni odnosi z dobavitelji lahko pripomorejo k dvigu nivoja kakovosti. Lai, Cheng & Yeung (2005) v svoji raziskavi izpostavljajo, da v kolikor podjetje želi doseči kontinuirano stabilno kakovost s strani dobaviteljev, mora z njimi razviti stabilne odnose. Stabilni odnosi namreč povečujejo dobaviteljev interes v razumevanje potreb

kupcev in to jih motivira, da posvetijo še več pozornosti procesom zagotavljanja kakovosti in v njega tudi več investirajo.

Odnosi, ki jih imamo z dobavitelji, lahko vplivajo na dve različni vrsti stroškov. Prvi vpliv je na ceno izdelka/komponente, ki jo kot kupec kupujemo, in fokus na to omogoča zniževanje nabavne cene izdelka. Na drugi strani pa lahko bolj sodelovalen odnos vpliva na ostale stroške, ki se pojavljajo ob transakcijah med dobaviteljem in kupcem, torej celotne stroške lastništva, in to je lahko tudi izvor konkurenčne prednosti za proizvodno podjetje (Cannon & Homburg, 2001). Eden izmed takšnih stroškov je strošek držanja zalog in volatilnosti zalog zaradi učinka biča, ki ga lahko znižamo, v kolikor imamo s ključnimi partnerji razvite tesne odnose, dobro medsebojno sodelovanje (Singh & Power, 2009).

Že večkrat sem izpostavil, kako z vsemi dobavitelji ne moremo izvajati identičen management odnosov. Na primer, v kolikor gre za odnos z dobaviteljem, ki nam dobavlja spekter izdelkov, ki je dokaj standarden in za katerega obstaja večje število alternativ na trgu, bo interakcija s takšnim verjetno manj pogosta, stopnja zaupanja nizka, fokus bo predvsem na pogajanju za najboljše možne komercialne pogoje in ne toliko na vzpostavljanju dolgoročnega odnosa. Na drugi strani pa moramo strateške dobavitelje obravnavati na popolnoma drugačen način, s pomočjo jasno zastavljenega modela, aktivnosti, ki jih le ta definira, prav tako pa ni dovolj, da se te obravnave loti samo oddelek nabave, ampak morajo biti vanjo vključeni tudi ostali oddelki.

Na management odnosov moramo gledati kot na spretnost, ki jo je potrebno razvijati. Management odnosov je namreč eden izmed kritičnih elementov za izboljšanje verjetnosti uspešnosti oskrbne verige. In eden izmed načinov, s pomočjo katerih lahko podjetja razvijajo to spretnost, je s pomočjo intenzivnih treningov, urjenj in izobraževanj vodstvenih kadrov (Kwon & Suh, 2004).

Kot je značilno za vsak odnos med dvema partnerjema, tudi pri odnosu kupec-dobavitelj ni nič drugače, ko gre za medsebojno prilaganje. Sicer v odvisnosti od razmerja moči ter pomembnosti dobavitelja za kupca (in obratno) morajo podjetja do določene mere prilagajati svoj način delovanja, procese, ustaljene in usklajene vsakodnevne aktivnosti. Zaradi prisotnosti ekonomske odvisnosti dobavitelja od kupca pa je vseeno dobavitelj tisti, ki se v veliko primerih mora biti sposoben prilagoditi in biti fleksibilen v odnosu do svojih kupcev. Vsekakor moramo kot kupci biti pozorni na to, da dobaviteljev ne pritiskamo preveč, in sicer do te mere, da ogrozimo dobaviteljevo osebno poslovno uspešnost in finančno stanje ob hkratnem izboljšanju lastne uspešnosti. Dobavitelji lahko določene kupčeve zahteve in pričakovanja razumejo kot konfliktne v primerjavi z lastnim razumevanjem vloge ter odgovornosti, ki jo imajo v odnosu (Murfield & Esper, 2016).

3.2 Modeli managementa odnosov z dobavitelji

Pomembnost dobaviteljev in managementa odnosov z njimi je za nekatera podjetja seveda nesporna. Honda pomembnost svojih dobaviteljev izraža tudi na način, da vodje na vseh nivojih preučujejo dobavitelje iz prve roke in tako izboljšujejo svoje razumevanje njihovega poslovanja (Won Lee et al., 2007). Zaradi prisotnosti na podobnih trgih oziroma ciljanja na podobno skupino kupcev sta McDonalds in Coca-Cola ustvarila tesno partnerstvo na več nivojih – na ta način sta zagotovila dolgoročno sodelovanje, ki omogoča stabilen tok kritičnih resursov (Wang et al., 2016). Podjetja kot so Dell, HP in Wal-Mart že leta sloviijo po tesnem sodelovanju, ki ga imajo s svojimi dobavitelji in ostalimi partnerji (Singh & Power, 2009). Skozi leta služijo kot dober primer iz prakse, kako izkoristiti dane prilžnosti, ki naj jih ponujajo partnerji v oskrbni verigi.

Eno izmed največjih svetovnih farmacevtskih podjetij je oblikovalo oddelek za management odnosov z dobavitelji, ki ga sestavljajo predstavniki različnih oddelkov, ki so vključeni v delo z dobaviteljem in SRM aktivnostim posvečajo 100 % svojega delovnega časa.

Poznan je tudi primer podjetja Apple in njihova strategija nakupovanja procesorjev. S pomočjo SRM-ja so skozi leta uspeli ustvariti dolgoročno partnerstvo med Motorolo in IBM-om, ki je trajalo desetletje. Ob pravem času so nato prepoznali, da bo potrebno strategijo spremeniti, in vzpostavili so partnerstvo s Samsungom. Ko je le ta začel postajati eden izmed najpomembnejših konkurentov, pa je Apple zopet pričel z re evaluacijo svojega pristopa. Konstantno je bilo podjetje sposobno prilagajati svojo strategijo različnim negotovostim iz okolja z vzpostavitvijo odnosa z dobavitelji, njegovim razvojem in tudi prekinitvijo (Forkmann et al., 2016). Nekatera podjetja vzpodbujajo in tudi podpirajo razvoj tesnih in sodelovalnih odnosov med dobaviteljem in njegovimi dobavitelji. Najbolj znano podjetje, ki to izvaja, je Toyota – s pomočjo tega pristopa so vzpostavili uspešen in učinkovit JIT sistem (Huang et al., 2014).

Vzpostavitev in vzdrževanje visoko kakovostnih odnosov je kompleksen proces, le ta zahteva visoko stopnjo vlaganja v vire, ki to lahko zagotovijo. Na te odnose bi v podjetju morali gledati kot na investicije, ki generirajo potencial za prihodek v prihodnosti, ne pa kot na strošek (Fynes et al., 2004). Veliko podjetij (še posebej srednje velikih) na management odnosov z dobavitelji ne gleda kot na investicijo v prihodnost, ampak prej kot na nepotreben strošek in nepotrebno zapravljen čas. In ravno v tem gre zaznati velik »bazen prilžnosti« v podjetjih, ki lahko manj uspešne in nekoliko zastarele nabavne prijeme zamenjajo z razvojem ustreznega koncepta SRM-ja, ki bo pripomogel ne samo pri odkrivanju idej, ampak tudi pri ustvarjanju le teh.

Obstaja kar nekaj teoretičnih modelov, ki jih podjetja lahko uporabijo pri implementaciji SRM-ja v svojem poslovnem okolju. Enoznačno najboljši seveda ne obstaja, saj vsak poslovni model ter način organizacije nabavnih procesov zahteva določeno mero prilagoditve modela SRM. Spodnje tri modele predstavljam zato, ker določena vsebina

posameznega modela dobro sovпада s potrebami podjetja, v katerem sem zaposlen. Hkrati pa nobeden od njih v že oblikovanem obsegu ni dovolj primeren za takojšnjo implementacijo v dotično organizacijo. Vsak ima torej elemente za in proti.

3.2.1 Model 1: SRM kot makro poslovni proces

Lambert & Schwieterman (2012) pri modelu najprej izhajata iz definicije makro poslovnih procesov, ki jo je oblikovala raziskovalna ekipa »*Global Supply Chain Forum*«⁵ in ki govori, da je SRM eden izmed osmih makro poslovnih procesov in se mora z ostalimi sedmimi povezovati. Poleg SRM-ja so ostali še: management odnosov s strankami (angl. *Customer Relationship Management*, v nadaljevanju CRM), management storitev za stranke, management povpraševanja, izpolnjevanje naročil, management proizvodnih tokov, razvoj izdelkov in komercializacija ter management vračil. **SRM in CRM naj bi služila kot kritična povezovalna člena skozi celotno oskrbno verigo.**

SRM proces sta Lambert in Schwieterman razdelila v strateški in operativni, kjer strateški zajema oblikovanje SRM-ja in njegov strateški management, operativni del pa poskrbi za implementacijo SRM-ja in njegov izvedben del. Strateški del vodi management, ekipo pa sestavljajo predstavniki (vodje) vseh pomembnih poslovnih funkcij. Strateški del je sestavljen iz pod-procesov: pregled poslovne, marketinške, proizvodne in nabavne strategije; identifikacija kriterijev za segmentacijo dobaviteljev; postavitve smernic za stopnjo prilaganja sporazuma o nabavi izdelkov/storitev; razvoj okvirja za merjenje uspešnosti; razvoj smernic za delitev prednosti procesnih izboljšav z dobavitelji. Medtem pa je operativni del sestavljen iz razlikovanja dobaviteljev, priprave dobaviteljevega tima, internega pregleda dobaviteljevega tima, identifikacije priložnosti z dobavitelji, razvoja sporazumov o nabavi izdelkov/storitev in komunikacijskega plana, implementacije sporazumov, merjenje uspešnosti in generiranje poročil o stroških/profitabilnosti posameznega dobavitelja. Proces v sklopu operativnega dela se izvajajo redno, na dnevni bazi, in odgovornost za njih je v rokah timov, zadolženih za delo z dobavitelji.

Strateški del v bistvu identificira, kateri dobavitelji so ključni za uspeh podjetja trenutno in kateri v prihodnosti, ter se odloči, kako se bodo razvijali in kasneje tudi vzdrževali odnosi z dobavitelji. V sklopu operativnega dela obstajajo prej omenjeni timi za vsakega ključnega dobavitelja ter tim za segmente ostalih dobaviteljev. Posamezen tim skupaj s ključnimi dobavitelji in ostalimi segmenti dobaviteljev (pred izvajanjem operativnega dela) oblikuje sporazume o nabavi izdelkov/storitev, ki so narejeni popolnoma po meri in prinašajo

⁵ Gre za skupino podjetij, ki si med seboj niso konkurenčna, in skupine akademskih raziskovalcev, ki so redno sestankovala v letih 1994–2000, in sicer z namenom izboljšanja teorije in prakse na področju managementa oskrbnih verig. Skupina se je skupaj z Dr. Lambertom leta 1996 premaknila iz Univerze v Severni Floridi v Ohio State Univerzo in se takrat poimenovala Global Supply Chain Forum (Lambert & Cooper, 2000).

obojestransko korist. Cilj je segmentirati dobavitelje glede na njihovo vrednost skozi čas ter identificirati priložnosti za soustvarjanje vrednosti (Lambert & Schwieterman, 2012).

Pri predstavitvi modela, ki sta ga oblikovala, se ne bi spuščal v podrobnosti posameznih podprocesov pri strateškem in operativnem delu. Posebej pa bi rad izpostavil zadnjo fazo strateškega dela, pri katerem gre za delitev prednosti procesnih izboljšav z dobavitelji. Gre za pomemben vidik sodelovanja z dobaviteljem. Lambert & Schwieterman (2012) poudarjata, da je cilj zmaga tako za kupca kot dobavitelja. V kolikor oba partnerja nimata pozitivnih rezultatov medsebojnega odnosa, bo težko pričakovati dobaviteljevo predanost ciljem kupca. Potrebno je kvantificirati prednosti izboljšav v finančnem smislu.

3.2.2 Model 2: Sposobnost managementa odnosov z dobavitelji: kvalifikacija in razširitev

Forkmann et al. (2016) se osredotočajo na perspektivo, da je za učinkovit management odnosov z dobavitelji potrebno implementirati procese in rutine, ki so usmerjene v spreminjanje dobaviteljske baze. Takšen pristop naj bi sovpadal s trenutnim turbulentnim poslovnim okoljem, ki ga skozi magistrsko delo že večkrat omenjam. Avtorji se torej osredotočijo na iskanje in implementacijo novih dobaviteljev, razvoj obstoječih dobaviteljev ter na prekinitev sodelovanja s tistimi, katerih uspešnost je kontinuirano na nezadovoljivem nivoju.

Sposobnost SRM-ja razdelijo v 3 segmente: Sposobnost inicializacije odnosa z dobaviteljem (angl. *Supplier Relationship Initiation Capability*, v nadaljevanju SRIC), Sposobnost razvoja odnosa z dobaviteljem (angl. *Supplier Relationship Development Capability*, v nadaljevanju SRDC), Sposobnost prekinitve odnosa z dobaviteljem (angl. *Supplier Relationship Ending Capability*, v nadaljevanju SREC). Njihove ugotovitve kažejo na to, da vsi trije segmenti pozitivno vplivajo na uspešnost dobaviteljske baze, posledično pa tudi na uspešnost podjetja. Ugotavljajo tudi, da je še posebej temu tako v okolju, ki je turbulentno in ga spremlja negotovo napovedovanje povpraševanja (Forkmann et al., 2016).

SRIC zajema vzpostavitev novih sodelovanj z dobavitelji, torej inicializacijo odnosa z dobaviteljem preko procesa izbora primerne dobavitelja in pa tudi procesa privabljanja dobaviteljev. Kriteriji izbora dobavitelja se razlikujejo od podjetja do podjetja in so odvisni od specifičnosti potreb ter zahtev, ki jih ima podjetje do svojih dobaviteljev. Privabljanje novih dobaviteljev pa se nanaša na to, kako dobavitelj vidi morebitnega kupca v svojih očeh in potencialno možnost sodelovanja z njim (pomembno vlogo odigra ugled). SRIC-eva glavna vloga je skrbeti za boljše zadovoljevanje potreb s strani dobaviteljev preko vpeljave sodelovanja z novimi partnerji. SRDC se osredotoča na razvoj in management odnosov ter okrepitev sodelovanja z obstoječimi dobavitelji, ki kontinuirano dobro vplivajo na uspešnost oskrbne verige – pomaga pri kontinuiranem izboljševanju nivoja kakovosti, dobavljivosti in ostalih operativnih kazalnikov uspešnosti. V sklopu SRDC-ja je posebej izpostavljen tudi

pomen neformalnega povezovanja z dobavitelji, ki pozitivno vpliva na solidarnost, zaupanje in na zmanjšanje oportunističnega vedenja. Ko pa določeni dobavitelji konstantno kažejo svojo nesposobnost doseganja kupčevih zahtev in dogovorjenega nivoja uspešnosti, je takšne dobavitelje potrebno pravočasno prepoznati in tudi prekiniti sodelovanje – s tem se ukvarja zadnji segment, SREC. S prekinitvijo sodelovanja se ne nazadnje sprostijo viri, ki jih lahko usmerimo v izvajanje SRIC in SRDC segmentov. Pri prekinitvah sodelovanja pa je potrebno biti zelo pazljiv, saj neustrezna prekinitve lahko negativno vpliva na ugled in dobro ime. S pomočjo SREC-ja lahko tudi motiviramo obstoječe dobavitelje, da le ti še več pozornosti posvečajo kontinuiranim izboljšavam, saj pokažemo, da so prekinitve sodelovanj realna možnost, v kolikor je nivo dobaviteljeve uspešnosti neustrezen (Formann et al., 2016).

Forkmann et al. (2016) še posebej izpostavljajo prednosti sposobnosti SRM-ja v okolju z negotovim povpraševanjem na trgu. Podjetja v takšnih okoljih naj bi bila zelo motivirana implementirati SRM, saj nesposobnost zagotavljanja zadovoljstva kupcev ter njihovih potreb lahko vodi v izgubo tržnega deleža in omogoča lažji vstop na trg konkurenčnih podjetij. Spreminjanje kupčevih potreb zahteva spremembe v procesih podjetja in ena izmed teh je tudi management dobaviteljske baze – včasih je odgovor na spremembe razvoj obstoječe baze, drugič pa morajo biti podjetja sposobna določene odnose z dobavitelji prekiniti in poiskati druge, ki bolje odgovarjajo trenutnim zahtevam.

3.2.3 Model 3: Integrativni model za management odnosov z dobavitelji

Park, Shin, Chang & Park (2010) predlagajo okvir za integrativni sistem SRM, ki je sestavljen iz **postavitve nabavnih strategij, izbora dobaviteljev, sodelovanja z dobavitelji, evaluacije uspešnosti dobaviteljev in razvoja dobaviteljev ter zagotavljanja stalnih izboljšav**. Sistem mora podpirati aktivnosti, tako da povezuje sistem za napredno planiranje in razporejanje (angl. *Advanced Planning and Scheduling*, v nadaljevanju APS), ERP sistem (angl. *Enterprise Resource Planning*, v nadaljevanju ERP), sistem izvajanja proizvodnih aktivnosti, sistem za management skladišča (angl. *Warehouse Management System*, v nadaljevanju WMS) in sistem za management življenjskega cikla izdelka. Predlagan SRM naj bi dosegal učinkovito sodelovanje med temi sistemi in tudi poskrbel za kontinuirano izboljševanje, razvijanje skozi proces analize povratnih informacij.

Po integraciji vseh funkcij SRM-ja naj bi se izbrali dobavitelji, ki sovpadajo s postavljenimi nabavno strategijo – izboru dobaviteljev namenjajo poseben fokus in navajajo vrsto kriterijev za izbor dobaviteljev. Izbran dobavitelj in njegov doprinos k uspešnosti podjetja bo analiziran skozi sodelovanje, glede na njegov rezultat (ki bo redno merjen) pa bo determiniran primeren nivo podpore in njegovega razvoja. Avtorji v sklopu sodelovanja z dobaviteljem posebej izpostavljajo odločitve o obsegu sodelovanja, ki vključujejo premislek o stopnji vključenosti dobavitelja v razvoj novih izdelkov, stopnji izmenjave informacij, dolžini pogodbe, managementu pogodbe, nivoju cenovne transparentnosti ipd. Zagotavljanje

stalnih izboljšav sistema, procesov in ljudi poteka po principu PDCA (angl. *Plan-do-check-act*) (Park et al., 2010).

Informacijska podpora nabavnim managerjem pri spodbujanju sodelovanja z dobavitelji je izredno pomembna za delujočo arhitekturo SRM sistema. Le ta igra ključno vlogo pri sodelovanju znotraj in zunaj podjetja. Sodelovanje znotraj podjetja se nanaša predvsem na sodelovanje med proizvodnjo, nabavo in trženjem. Deljenje informacij znotraj in zunaj podjetja mora biti nemoteno in hitro. SRM sistem mora biti učinkovito povezan z ostalimi prej omenjenimi sistemi in dobavitelj mora biti sposoben (v živo) dostopati do teh podatkov preko ustvarjenega uporabniškega vmesnika. Nivo podrobnosti deljenih podatkov z dobavitelji je seveda odvisen od odnosa s posameznimi dobavitelji, ki so lahko bodisi strateški, sodelovalni ali transakcijski (Park et al., 2010).

Park et al. (2010) zagovarjajo, da so prednosti, ki jih podjetja lahko dosežejo z implementacijo tovrstnega SRM sistema, nižanje nabavnih stroškov, pravočasen razvoj novih izdelkov, vzdrževanje visokega nivoja kakovosti in pravočasno zagotavljanje lansiranja izdelkov na trg.

Vseeno pa je v vsakem izmed predstavljenih modelov opaziti določene pomanjkljivosti, ki so bile v veliki meri povod za oblikovanje vsebine, ki sledi v poglavju 4. O pomanjkljivostih sem razmišljal predvsem v kontekstu sovpadanja modelov s potrebami v podjetju. O pomanjkljivostih oziroma omejitvah prvega modela se lahko lotim preko vprašanj, ki jih avtorja navajata na koncu in se nanašajo na to, kaj posamezni predstavniki poslovnih funkcij, ki so del tima, osebno pridobijo z vključenostjo v le tega in ki pomaga posamezni poslovni funkciji. Če stopimo še korak nazaj, kako sploh zaznati oziroma določiti, katere zaposlene vključiti v tovrsten tim. Ali pa, kako bodo člani tima sploh kompenzirani za svoje delo. Do kakšne mere vključenost več funkcij poveča priložnosti za soustvarjanje vrednosti? (Lambert & Schwieterman, 2012). Ena izmed lastnih opazk je še dejstvo, da se avtorja ne lotevata potrebe po prekinitvi sodelovanja z dobavitelji, kjer je to potrebno. Prav tako kot omejitev vidim predvidenje, da bi bilo smiselno formirati tim s predstavniki različnih funkcij tudi za dobavitelje, ki niso definirani kot ključni in so razdeljeni v posamezne segmente – podjetja imajo lahko kar visoke omejitve glede resursov in v tem primeru bi bilo upravičevanje vključenosti večjega števila ljudi lahko vprašljivo (v odvisnosti od velikosti podjetja).

V primeru 2. modela avtorji izpostavljajo, da so bili določeni dejavniki v analizi zmožnosti SRM-ja zanemarjeni. SRM je koncept, razvit v skladu z dinamičnimi pristopi, zato je lahko študije v prihodnje na primer preizkusijo nepredvidljivost med zmogljivostjo SRM-ja in nekaterimi dejavniki, značilnimi za dinamične (agilne, fleksibilne) oskrbne verige. Poleg tega predlagajo, da fleksibilnost dobaviteljev in njihovo agilnost primerjata z različnimi ravnmi negotovosti povpraševanja (Forkmann et al., 2016). Sam kot pomanjkljivost v 2. modelu vidim v tem, da ni omenjenega segmentiranja dobaviteljev in posledično

prilagojenega pristopa SRM-ja. Prav tako ni opaziti širšega, makro pogleda na poslovanje podjetja, usklajevanja nabavnih in korporativnih strategij, sodelovanja z ostalimi oddelki interno ter povezanega delovanja teh z dobavitelji.

Park et al. (2010) so oblikovali model, v sklopu katerega je večkrat izpostavljena pomembnost informacijskih sistemov in njihove povezanosti, prav tako pa je model večkrat izpostavil pomembnost zgodnje vključenosti dobaviteljev v razvoj novih izdelkov. Medtem ko v tem vidim veliko prednosti, pa hkrati opažam tudi slabosti prevelike »omejenosti« tovrstnega pogleda. V prvi stopnji definiranja nabavnih strategij primanjkuje usklajevanje le te s poslovno strategijo. Medtem pa je vključenost dobaviteljev v zgodnje razvojne faze odvisna od njegove segmentacije, pa tudi od stopnje razvitosti podjetja, njegove velikosti, razpoložljivosti ključnih virov. Pri vsakem dobavitelju ali segmentu dobaviteljev sploh ne pridemo do vprašanja njihove vključenosti, saj že specifikke poslovanja z njimi same po sebi te potrebe ne narekujejo.

4 NABAVA V DANFOSS TRATI D.O.O.

Danfoss Trata d.o.o. (v nadaljevanju Trata) je slovensko podjetje, ki je v popolni lasti uspešnega danskega podjetja Danfoss in je bilo vključeno v skupino Danfossa že leta 1992. Trata s skupino ni povezana samo lastniško, ampak tudi vsebinsko. Danfoss nudi procesno podporo vsem poslovnim funkcijam v podjetju, določene tudi centralizirano upravlja, prav tako pa postavlja in nadzira doseganje poslovnih ciljev. Trata je ena izmed Danfossovih številnih proizvodnih lokacij po svetu in pomemben del enega izmed 4 segmentov (divizij), na katere Danfoss deli svoje poslovanje – divizijo Ogrevanja. Ostale divizije za potrebe tega magistrskega dela niso pomembne, zato jih tudi ne bom opisoval.

Danfoss razvija tehnologije, ki omogočajo učinkovitejšo porabo energije, hkrati pa zagotavljajo njihovo učinkovito rabo. Ponudba izdelkov in rešitev je široka, osredotočena na področja hlajenja, klimatizacije, ogrevanja, nadzora industrijskih motorjev in kmetijske mehanizacije, prav tako pa rešitve za obnovljive vire energije (sončna in vetrna energija) in rešitve za daljinsko energetska infrastrukturo mesta. Zaposluje okrog 28 tisoč ljudi na več kot 70 različnih proizvodnih lokacijah po celem svetu in ustvarja več kot 6 milijard evrov letnih prihodkov preko prodanih izdelkov v več kot 100 različnih držav. Le te dosega s prodajnimi organizacijami, prisotnimi v Evropi, Severni in Latinski Ameriki, Aziji ter v Afriki in na Bližnjem vzhodu (Danfoss A/S, 2018).

Trata kot del Danfossa posluje na dveh različnih proizvodnih lokacijah (Ljubljana in Kamnik) ter zaposluje preko 500 ljudi, z letno prodajno realizacijo nad 100 milijoni evrov in dobičkom pred obrestmi in davki (angl. *Earnings Before Interests and Tax*, v nadaljevanju EBIT) nad 9,5 milijoni evrov. Kamniška proizvodna lokacija je manjša in se ukvarja s proizvodnjo ploščnih prenosnikov toplote. Portfelj proizvodov v Ljubljani je bogatejši, prvenstveno zajema proizvodnjo termostatskih radiatorskih ventilov, elektromotornih

regulacijskih ventilov, ventilov za hidravlično uravnoveženje, regulatorjev diferenčnega tlaka in pretoka idr. Večinoma so izdelki namenjeni industrijski aplikaciji, ki zajema večje poslovne stavbe, industrijske objekte, stanovanjske bloke in naselja, nebotičnike itd.

Trata s pomočjo lastnega vrhunškega poslovnega in tehnološkega centra skrbi za izvajanje Danfossove strategije, ki je fokusirana na 4 glavna področja: vodilni proizvodni portfelj, kupci in rast, inovativne rešitve ter vitkost in agilnost. Preko te strategije poskuša Danfoss ustvariti organizacijo, ki je hitrejša v odločanju, agilnejša, manj kompleksna ter v ospredje postavlja vse kupčeve potrebe. Vizija je razvijanje tehnologij prihodnosti, ki omogočajo boljši jutri (Danfoss A/S, 2018).

Nabava ima v zgornjem kontekstu postavljene Danfossove strategije pomembno vlogo, saj lahko s pomočjo agilnih in fleksibilnih nabavnih pristopov ter takšne dobaviteljske baze ključno pripomore k razvoju manj kompleksne, hitrejše organizacije. Prav tako je lahko nabava velikokrat ključ do izvora ter identifikacije novih inovativnih rešitev, ki omogočajo razvijanje tehnologij prihodnosti. V kolikor pa želi Danfossova organizacija doseči omenjeno, mora ustrezno prilagoditi procese nabave in jih učinkovito umestiti v delovanje celotne oskrbne verige. Izredno pomemben je vidik zmožnosti prilagajanja dobaviteljske baze vse zahtevnejšim potrebam, ki izhajajo iz kompleksnih potreb trga in organiziranosti podjetja.

Danfoss Nabava je globalna organizacija z več kot 500 zaposlenimi po celem svetu, ki sistematično delajo na managementu dobaviteljev. Cilj je izboljšanje uspešnosti dobaviteljev, razvoj aktivnih partnerstev in razširitev poslovnih priložnosti ob hkratni minimizaciji kompleksnosti in letnih stroškov. Danfoss nabavo deli v 3 glavne kategorije (električne in materialne rešitve, mehanske rešitve, indirektno materiale), ki nudijo podporo vsem 4 divizijam ter vsem poslovnim enotam.

4.1 Organizacija Danfossove nabave in njenih procesov

V nadaljevanju se bom osredotočil le na del direktne nabave Trate, saj sem kot strateški nabavnik sestavni del le-te in je neposredno vezana na proizvodnjo. Do nedavne reorganizacije nabave (konec leta 2018) je bila le ta organizirana in vodena centralizirano s strani globalne nabave, sestavljene iz več kot 70 ljudi (od zgoraj omenjenih 500). Ta organizacija je nadzirala in upravljala bazo dobaviteljev vseh 4 divizij, nabavo (in dobavitelje) delila v različne materialne skupine, za katere so se oblikovale ter posodabljale nabavne strategije, nosila je odgovornost za vrednost (direktnih) nabavljenih materialov, ki znaša preko 3 milijard evrov letno (Danfoss A/S, 2018).

Ostali člani Danfoss nabave smo pripadali posameznim segmentom oziroma poslovnim enotam ter skrbeli za izvajanje postavljenih strategij – svoje aktivnosti smo redno usklajevali z globalno nabavo, pogajanja z večjimi dobavitelji so potekala skupno, pogodbeni del je bil

izključno v odgovornosti globalne organizacije, nabavne odločitve (na primer implementacija novih dobaviteljev, alokacije novih poslov obstoječim dobaviteljem ...) so se sprejemale globalno itd.

Z nedavno reorganizacijo je Danfoss prešel na bolj hibriden način organiziranosti nabavnih procesov (večja avtonomnost odločanja dodeljena posameznim poslovnim enotam, kot je Trata). Večji, pomembnejši dobavitelji, ki dobavljajo produkte v več različnih poslovnih enotah in divizijah, so še vedno v popolni odgovornosti globalne nabave. V kolikor je posamezni dobavitelj pomemben tudi za nabavo Trate, strateški nabavnik v Trati tesno sodeluje z globalno nabavo na podoben način, kot ga opisujem v prejšnjem odstavku. Ključna sprememba pa se nanaša predvsem na to, da so manjši dobavitelji (iz perspektive globalne nabave), tisti, ki so bolj specifični lokalnim potrebam posameznih poslovnih enot, v popolni upravljavski odgovornosti oddelkov nabave v posameznih poslovnih enotah. Določene nabavne odločitve so še vedno sprejete na nivoju globalne nabave oziroma v sodelovanju z globalno nabavo, saj je na ta način omogočen nadzor nad kakovostjo izvedbe nabavnih aktivnosti.

Centralizirana nabava omogoča nadzor nad nabavnimi procesi ter omogoča njihovo transparentnost, vendar je kompleksnost managementa tako razširjene nabavne organizacije in razvejane dobaviteljske baze velika in velikokrat lahko vodi do rigidne organizacije, ki se počasneje odziva na turbulentno okolje – kar nikakor ni v skladu z strategijo Danfossa. Poleg tega striktna centralizacija na prej omenjen način onemogoča hitro zaznavanje in reagiranje na lokalne potrebe posameznih poslovnih enot oziroma segmentov. Vsekakor z novim načinom organiziranosti Danfoss omogoča posameznim poslovnim enotam pridobivanje večje avtonomnosti pri sprejemanju odločitev, hitrejše reagiranje na spremembe potreb in zaznavanje le teh ter izvajanje ostalih nabavnih aktivnosti z dobavitelji. Hkrati se s tem zmanjšuje obremenjenost zaposlenih v globalni nabavi in jim omogoča posvečanje večje pozornosti dobaviteljem, ki so strateškega pomena ne samo v posamezni poslovni enoti, ampak širše vsem štirim Danfossovimi divizijam.

Proces nabave v Danfossu je poenoten, prav tako uporaba nabavnih orodij, in sicer ne glede na to, ali je vloga zaposlenega (na primer strateškega nabavnika) na nivoju globalne nabave ali nabave posamezne poslovne enote. Proces je razdeljen na dva dela: **oskrba (sposobnost in dodelitev posla)** ter **nadzor in razvoj**. Pri prvem delu, ki je poimenovan kot oskrba, gre v bistvu za aktivnosti detektiranja poslovnih potreb, analize trga ter implementacije primernih dobaviteljev. Drugi del se nanaša na segmentacijo dobaviteljev, spremljanje uspešnosti, njihov razvoj, aktivnosti pogajanj in zagotavljanja dobavljalivosti (Danfoss intranet, 2019). Podrobneje pa se procesov in načina dela lotevam v naslednjem podnaslovu, kjer opisujem trenutni način managementa odnosov z dobavitelji v podjetju oziroma sam nabavni proces.

4.2 Predstavitev trenutnega načina managementa odnosov z dobavitelji v podjetju Danfoss

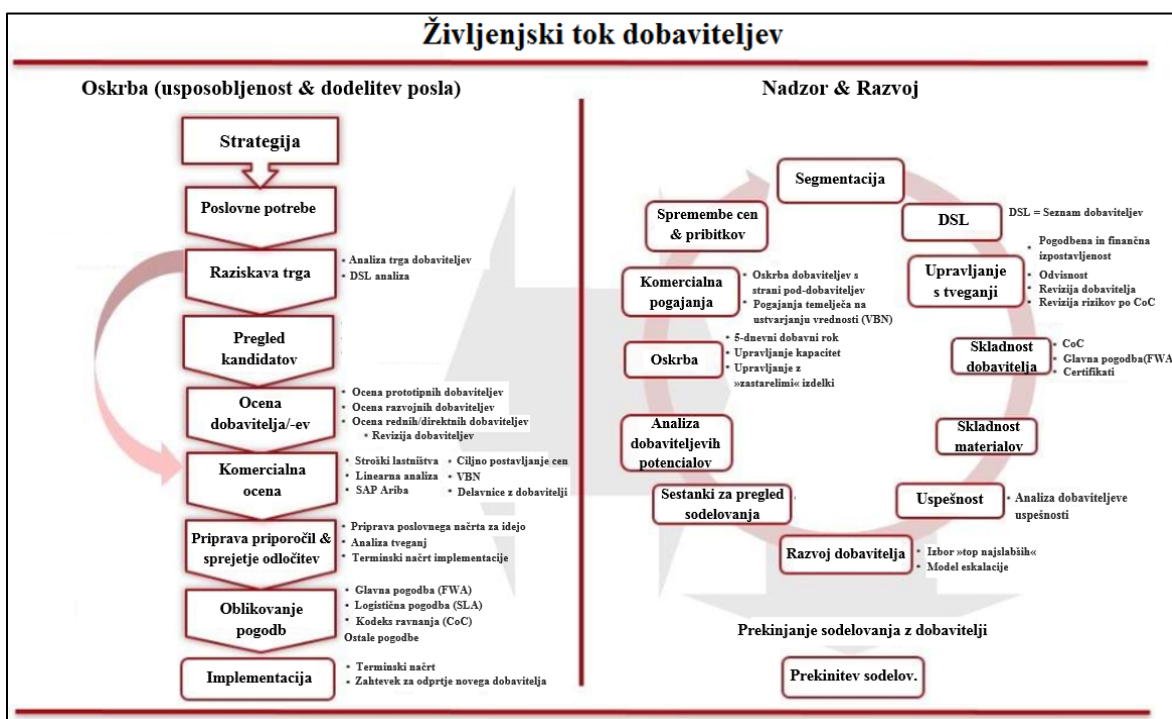
Danfoss na proces nabave gleda kot na management z dobaviteljevim življenjskim ciklom (angl. *Supplier Lifecycle*). Spodaj ponazarjam prej opisan proces nabave v Danfossu in ga tudi podrobneje predstavljam, saj je ključnega pomena za razumevanje trenutnega načina managementa odnosov z dobavitelji in identifikacijo priložnosti za izboljšanje SRM-ja. Opisa posameznih orodij, s katerimi se aktivnosti v predvidenem procesu izvajajo, ne bom predstavljal, saj za potrebe tega magistrskega dela niso bistvenega pomena:

- 1. oskrba (usposobljenost in dodelitev posla):** začrtane strateške usmeritve postavljene nabavne strategije za posamezne nabavne strategije tukaj služijo kot vhodni podatek za identifikacijo poslovnih potreb. Na podlagi teh se izvede analiza trga in širši izbor potencialnih dobaviteljev. S pomočjo določenih orodij se potencialnega dobavitelja oceni tako na nivoju preverbe njegovih sistemov vodenja poslovanja, zagotavljanja kakovosti, finančnega stanja kot tudi na nivoju ustreznosti s komercialnega vidika. Na podlagi tega se oblikuje analiza primerljivosti izbranega dobavitelja (izdela se tudi analiza tveganj, implementacijski načrt) in sprejme odločitve s strani odbora za odločanje o nabavi. V kolikor dobi implementacija dotičnega dobavitelja zeleno luč, se le ta nadaljuje z delom, ki zajema pogajanje in zaključevanje potrebnih pogodb o sodelovanju, zadnji korak pa je sama izvedba implementacije,
- 2. nadzor in razvoj:** drugi del procesa nabave zajema segmentacijo dobaviteljev, ki se nadaljuje v analizo tveganj, ki analizira obojestransko odvisnost sodelovanja (koliko vrednostno posel pomeni dobavitelju v njegovem portfelju kupcev in obratno), finančno izpostavljenost sodelovanja z dobaviteljem ... Preverja se tudi skladnost dobavitelja (pogodbena, veljavnost certifikatov, ki jih ima dobavitelj) in skladnost izdelkov, ki jih dobavlja. Pomemben del predstavlja merjenje uspešnosti dobaviteljev po vnaprej določenih KPI-jih, redno pa se pripravljajo izkazi dobaviteljeve uspešnosti in se delijo z njimi. Del, ki se nanaša na razvoj dobaviteljev, prvenstveno zajema program razvoja tistih, katerih uspešnost (z vidika kakovosti, dobavljivosti) ni na ustrezni ravni. V kolikor poskus razvoja ni uspešen, se tukaj lahko odloči o morebitnem pričetku opuščanja sodelovanja.

Z dobavitelji se redno izvajajo t.i. sestanki za pregled sodelovanja, prav tako hkrati poteka identifikacija priložnosti za izboljšave. Pomemben oziroma če ne celo ključen del vsakega nabavnega oddelka je zagotavljanje dobavljivosti, zato je potrebno v vsakem trenutku poznavanje razpoložljivih kapacitet pri dobaviteljih, management z življenjskim ciklom izdelkov in posledično komponent, ki jih nabavljamo od posameznih dobaviteljev. Komercialna pogajanja z dobavitelji Danfoss deli na tri dele, med katerimi se v prvem izvajajo hitra pogajanja, ki večinoma temeljijo na trendu rasti vrednosti nabave pri dobavitelju (če le ta obstaja) in pogajanj, ki temeljijo na ponudbah drugih konkurenčnih dobaviteljev (angl. *Benchmarking*). Drugi sklop pogajanj so tista,

ki temeljijo na ustvarjanju vrednosti (angl. *Value Based Negotiations*) – ta del postaja ključen del nabavnih pogajanj, ki hkrati s sabo prinaša največji potencial za realizacijo. Zadnji sklop se nanaša na pogajanja, ki so rezultat pogodbenih dogovorov z dobavitelji. Ne samo pogajanja, ampak tudi management cenovnih sprememb nasploh, izogibanje dodatnim stroškom, izogibanje cenovnim dvigom in celosten nadzor nad cenami vhodnih materialov in surovin je pomemben del, ki zaključuje cikel nabavnega procesa v Danfossu.

Slika 1: Nabavni proces v podjetju Danfoss



Vir: Danfoss Intranet, Direct Processes, Tools & Templates, 2019.

Sklepajoč iz predstavitve danfossovega procesa nabave zaključujem, da podjetje trenutno nima konceptualno implementiranega sistema/procesa za management odnosov z dobavitelji. Danfoss SRM trenutno še najbolj povezujem s pod-procesoma izvajanja sestankov za pregled sodelovanja in identifikacij priložnosti za izboljšave v 2. sklopu Nadzora in razvoja dobaviteljev.

V kolikor se na kratko vrnem na model Forkmanna et al. (2016), je še posebej zanimiva teza avtorjev, da njihovih pristop posebej pozitivno vpliva na uspešnost dobaviteljske baze v okolju, ki je turbulentno in ga spremlja negotovo napovedovanje povpraševanja. V svojem delu v Trati namreč opažam, da je ravno manj uspešna odzivnost na negotovosti iz napovedovanja povpraševanja eden izmed glavnih razlogov vse večje kompleksnosti in težavnosti uspešnega managementa s postavljenimi nabavnimi procesi in procesi managementa oskrbne verige. Seveda tega dejstva ne gre nujno pripisati (le) nabavnemu

procesu, razlogi lahko tičijo tudi v neprilagodljivosti delovanja ostalih poslovnih funkcij na spreminjajoče specifičnosti zahtev s trga ali pa v dobaviteljski bazi, ki je bila oblikovana in prilagojena nekoliko drugačnemu poslovnemu okolju v preteklosti. Prav tako velik obseg administrativnih in birokratičnih aktivnosti nima pozitivnega vpliva na odzivnost ter prilagodljivost podjetja.

Narava prodajnih trgov, na katerih je prisoten Danfoss in na katere cilja v prihodnosti, je takšna, da je zanj značilen vse večji obseg projektne prodaje (s tega naslova kompleksnejše napovedovanje povpraševanja), zahtevana je vse večja stopnja prilagodljivosti proizvodnega asortimana in rešitev po meri, hkrati pa je pritisk na prodajne cene enormen in ni pričakovati, da bi se znižal. Moč blagovne znamke sama po sebi ne prinaša več možnosti doseganja cenovnega nivoja, kot ga je v preteklosti, zato menim, da bi se moralo v določeni meri spremeniti tudi delo prodajnih organizacij in produktnega vodenja ter njihov način.

Gre za dejavnike, ki botrujejo trenutni situaciji, ki je dokaj rigidna, počasna in zahteva določene spremembe. Dodatno pa bi se osredotočil na pomanjkljivosti z naslova trenutnega nabavnega procesa, v nadaljevanju pa na prednosti, ki bi jih prinašal lasten, na novo oblikovan model v primerjavi z obstoječim. Menim, da trenutni proces ne omogoča zadostnega razlikovanja med segmentiranimi dobavitelji, predvsem v smislu prilagojenega pristopa dela s ključnimi dobavitelji. Dodatno bi izpostavil še odvisnost postavljanja nabavne strategije glede na postavljeno korporativno strategijo. Nikjer ni vidnega morebitnega doprinosa nabave oziroma sodelovanja pri oblikovanju korporativne strategije. Prav tako je premajhna vključenost in doprinos ostalih oddelkov, na katere delo z dobavitelji ključno vpliva – predvsem proizvodna tehnologija, kakovost in razvoj. Dodal bi, da v fazi zaključevanja sodelovanja z dobavitelji ni posvečene zadostne pozornosti ohranjanju dobrega imena, dobrih odnosov in s tem krepite vrednosti blagovne znamke Danfoss. V večini primerov je zaključek odnosov zelo transakcijski, velikokrat pa pride do trenj, ki povzročajo disrupcije predvsem v delu oskrbne verige (na primer velike obveznosti odkupov odvečnih zalog).

4.3 Izbor modela za pripravo predloga integracije v podjetju

Na kratko naj še enkrat omenim vzvode obstoječega stanja procesa nabave Danfossa, ki so služili kot glavni razlogi identificirane potrebe po oblikovanju lastnega modela SRM. Začnši s prepričanjem, da bi morala biti nabavna strategija oblikovana in pripravljena v sodelovanju z vsemi ključnimi poslovnimi funkciji, ne pa kot rezultat vnaprej postavljene korporativne strategije, kateri se morajo vse funkcije prilagajati. Dejstvo je, da se trenutno management odnosov z dobavitelji izvaja na enak način. Ne obstaja prilagojen pristop sodelovanja z dotičnimi dobavitelji, še posebej glede na specifičnosti njihovega delovanja in različnih potreb s strani Danfossa. Gre za drug dejavnik, ki je vplival na oblikovanje modela SRM. Vse večja negotovost povpraševanja in kompleksnost njegovega napovedovanja, ki v prvi vrsti izvira iz vse večjega deleža projektne prodaje, pa je tretji,

izredno pomemben dejavnik. Tako kot se spreminjajo zahteve trga, bi se moral spreminjati tudi način delovanja podjetja, še posebej v sklopu managementa oskrbnih verig, saj le ta učinkovito in uspešno dostavi željeni izdelek končnemu kupcu. Torej zadovolji kupčeve potrebe.

Vsak izmed predstavljenih modelov v tretjem poglavju ima specifičen pristop k managementu odnosov z dobavitelji. Predvsem pomanjkljivosti vsakega v kontekstu potencialne implementacije v Trati so botrovale temu, da sem se odločil oblikovati neke vrste sintezo vseh treh modelov, ki po mojem mnenju tvorijo boljše delujoč model za opisane potrebe v prejšnjem odstavku. Obstajajo pa tudi določene podobnosti oziroma skupne točke. Glavno je prav gotovo zavedanje, da morajo podjetja posvečati več pozornosti odnosom, ki jih imajo s svojimi dobavitelji. Vsi trije tako izpostavljajo pomembnost aktivnosti razvoja dobaviteljev, merjenja njihove uspešnosti in ustreznega nadzora nad uspešnostjo dobaviteljske baze glede na postavljeno nabavno strategijo.

Hkrati pa se vsak izmed zgornjih modelov osredotoča na določene specifičnosti poslovnega okolja ter dela z dobavitelji in podaja fokus različnim delom nabavnih oziroma poslovnih procesov. Model 1 na SRM gleda kot na del makro-poslovnega procesa in izpostavlja bi pomembnost, ki jo posveča delitvi ustvarjenih prednosti z dobavitelji. Model 2 izpostavlja življenjski cikel managementa odnosov v dobaviteljski bazi in še posebej velik pomen pripisuje temu ciklu v turbulentnem okolju z negotovim napovedovanjem povpraševanja. Model 3 SRM sistem se namerava povezati z ostalimi ključnimi internimi sistemi v podjetju in dobaviteljem omogoča dostop v realnem času. Prav tako pa ne zanemari pomembne vloge, ki jo ima SRM pri lansiranju novih izdelkov na trg. Vsi trije modeli vsebujejo določene ključne gradnike, ki sovpadajo s potrebami po izboljšavah, ki sem jih identificiral v Trati oziroma v trenutnem nabavnem procesu. Povezava teh gradnikov med seboj in s trenutnim nabavnim procesom je nekaj, kar sem želel ustvariti s spodaj predstavljenim modelom. Čeprav je na primer Model 2 najbližje trenutnemu pristopu k delu nabave Danfossa, pa le ta ne obravnava pomembnosti povezovanja različnih poslovnih funkcij, ki ključno vplivajo na delo z dobaviteljem, in sooblikovanja poslovnih strategij različnih poslovnih funkcij.

Model, ki sem ga oblikoval, bi moral prinašati večjo odzivnost v smislu hitrejšega reagiranja na spremembe v turbulentnem okolju in omogočati razvoj izbranih dobaviteljev na dovolj podrobni ravni. Moral bi omogočati soustvarjanje vrednosti med kupcem in dobaviteljem ter s pomočjo ustrezne informacijske podpore omogočati nemoteno izmenjevanje podatkov v realnem času, ki pohitri sprejemanje številnih operativnih in taktičnih nabavnih odločitev. Hkrati bi imeli vpogled in možnost participacije pri odločanju o strateških nabavnih smernicah tudi ostali ključni notranjimi deležniki (vodje poslovnih funkcij), prav tako pa bi nabava sodelovala v obratni smeri. Model sem razdelil v tri sicer vsebinsko ločene, a zelo prepletene dele, ki se izvajajo kontinuirano ter se ponavljajo vsak v svojem časovnem okvirju.

Zato ga poimenujem **Model kontinuiranega managementa odnosov z dobavitelji** (*angl. Continuous Supplier Relationship Management*, v nadaljevanju CSRM). Grafično je prikazan na Prilogi 2.

Prvi sklop modela predstavlja osnovo oziroma začetek CSRM-ja s tem, da predvideva usklajevanje strateških usmeritev strategij vseh ključnih poslovnih funkcij s strategijo nabave, osredotoča se na segmentacijo dobaviteljev in analizo uspešnosti dobaviteljske baze, katere pomen poudarjajo vsi trije predhodno predstavljeni modeli. Pri osrednjem in ključnem delu CSRM-ja gre v osnovi za razširitev ključnega dela modela, ki sta ga razvila Lambert & Schwieterman (2012).

Ključen zato, ker posebej poudarja pomen več-funkcijskega tima, ki je zadolžen in odgovoren za predano delo z dobavitelji. V ta sklop sem vključil še določene elemente Modela 3, saj le ti dobro sovpadajo s potrebami Trate in katerih izvedba v pristojnosti več-funkcijskega tima prinaša največ prednosti. Tretji in zadnji sklop je v bistvu razumljen kot temelj celotnega kontinuiranega managementa odnosov, saj upošteva t.i. življenjski cikel dobaviteljev in je najboljši približek trenutnemu nabavnemu procesu (oziroma dojetju le tega) Danfossa. Obstoječega modela torej s tem modelom ne želim popolnoma preoblikovati, v bistvu si ga prizadevam nadgraditi, osvežiti. Revizija stanja in preverjanje statusa odprtih aktivnosti se v prvem sklopu izvede vsaj enkrat letno, v tretjem vsaj pol-letno (lahko tudi kvartalno), v drugem sklopu pa to poteka na tedenskem nivoju:

1. sklop: Kontinuirano revidiranje stanja in primerjava uspešnosti: proces se prične z usklajevanjem in skupno pripravo korporativne strategije na nivoju Trate (in skupine Danfoss), prodajno-marketingne strategije, proizvodne strategije ter strategije razvoja z nabavno strategijo. To v praksi pomeni, da ima nabavna strategija vpliv in doprinos k oblikovanju strateških usmeritev ostalih funkcij in celostne korporativne strategije. Z vplivom, ki ga ima nabava na uspešnost poslovanja podjetja, si tovrstno participativnost zasluži in je tudi ključna za nadaljnjo uspešnost zasnovanega modela. V obratni smeri predvidevam sodelovanje drugih funkcij v fazi definiranja/oblikovanja nabavne strategije. Dobaviteljska baza bo vplivala na kakovost končnih izdelkov, njihovo razpoložljivost, čas lansiranja novih na trg, lastno ceno, omogočala bo dostop do novih tehnologij na specifičnih področjih in na mnoge druge vidike poslovanja, ki ključno vplivajo na doseganje zastavljenih poslovnih ciljev. Zato mora vodstvo na tej točki identificirati strateške priložnosti za soustvarjanje vrednosti, možna tveganja pri oskrbi ter ostale strateške poslovne cilje ter jih vključiti v oblikovanje nabavne strategije in strategije SRM. Obenem pa ta stopnja omogoča zaznavanje poslovnih potreb, ki vodi v analizo trga in ostale aktivnosti potencialne implementacije novih dobaviteljev, ki so del 3. sklopa modela, ki ga opisujem.

Strateške usmeritve postanejo ključni vhodni podatek, ko se v nadaljnjem koraku vodstvo odloča o segmentaciji dobaviteljev. Tudi tukaj predvidevam vključenost

predstavnikov ključnih poslovnih funkcij (trenutno v Danfossu o segmentaciji dobaviteljev odloča izključno nabava), na katere imajo dobavitelji velik vpliv in sodelujejo že pri prejšnji stopnji. V kontekstu Trate to torej pomeni, da predlagam nov način segmentacije dobaviteljev, saj v trenutnem o segmentacijskih kriterijih odloča samo nabava. Na segmentiranje dobaviteljev vplivajo kriteriji, kot so zahtevan nivo storitve, dobaviteljeva tehnološka sposobnost in kompatibilnost, kritičnost in kompleksnost nabavljenega materiala/storitev, potencial za soustvarjanje vrednosti, zahtevan nivo kakovosti, vrednostni obseg nabave pri dotičnem dobavitelju, razpoložljive kapacitete za nadaljnjo rast ipd. Določeni so že danes del kriterijev izbora, določeni ne. Sam na tej točki predvidevam, da bi se tudi ostale poslovne funkcije lahko odločale o dodatnih kriterijih ali preoblikovanju obstoječih na način, ki bi še bolj pokrili njihove potrebe. Obstajajo različna orodja za segmentacijo dobaviteljev (pomagamo si lahko tudi s Kraljičevo matriko), v sklopu tega magistrskega dela pa ne razvijam posebne metodologije za ta del nabavnega procesa. Pristop k segmentaciji je odvisen od posameznega podjetja – ključnega pomena je, da so kriteriji (pred potencialno implementacijo CSRM-ja) usklajeni na nivoju managementa ključnih poslovnih funkcij.

Rezultat tega dela procesa je v praksi izbor ključnih nekaj dobaviteljev, ki nato preidejo v odgovornost tima v 2. sklopu. Ostali dobavitelji so razdeljeni po segmentih (nabavnih kategorijah) in odgovornost managementa odnosov s temi ostaja v popolni odgovornosti strateške nabave – izvaja se torej management z nabavnimi kategorijami (angl. *Category Management*), ki je v Danfossu že dobro razvit. Analiza uspešnosti se nanaša na celotno uspešnost nabave, uspešnost dobaviteljev ter vpliv, ki jo ima ta na uspešnost celotne oskrbne verige in podjetja. Ta del zajema definiranje ciljev za posamezne skupine dobaviteljev, posledično oddelka nabave ter razvoja okvirja za merjenje, na podlagi katerega vsaj enkrat letno poteče evaluacija doseženega. V kolikor uspešnost ne dosega ali pa presega vnaprej zastavljen nivo, služi kot vhodni podatek za usklajevanje strategij, s tem pa je zaključena zanka 1. sklopa,

- 2. sklop: Osrednji del managementa odnosov s ključnimi dobavitelji:** drugi sklop predstavlja »hrbtenico« CSRM modela in je v odgovornosti več-funkcijskega tima, ki je določen in izbran s strani vodstva (v idealnem primeru posameznih managerjev, ki sprejemajo odločitve v 1. sklopu). Gre za skupino, ki še vedno opravlja aktivnosti v obsegu odgovornosti svojih delovnih mest. Vendar svoje delo izvaja v sklopu managementa odnosov s ključnimi dobavitelji in jo sestavljajo (vsaj) predstavniki sledečih funkcij: nabave, proizvodnje (proizvodne tehnologije), logistike, razvoja ter prodaje (prodajne oskrbne verige). Ta skupina redno sodeluje s skupino ljudi, določeno s strani dobavitelja, in je primarno odgovorna za maksimizacijo medsebojnih koristi, izhajajočih iz tesnega sodelovanja z dobaviteljem – torej za soustvarjanje vrednosti. V svojem delu pa opažam tudi, da bi takšna aktivna vključenost ključnih oddelkov velikokrat hitreje rešila probleme (kakovostne, dobavne ipd.), ki povzročajo disrupcije v oskrbni verigi.

Delo tima je razdeljeno v strateški in operativni del, v sklopu katerih so jasno definirane spodnje aktivnosti (strateške od a do c in operativne od d do i). Te so v osnovi pretežno elementi modela Lamberta & Schwietermana (2012), dodajam pa tudi določene elemente, ki so jih v svojem modelu predvideli Park et al. (2010), in modele procesa nabave v Danfossu. Dobavitelji, ki imajo največji vpliv na uspešnost nabave, in posledično tudi podjetja so v osnovi tisti, ki jih moramo obravnavati nekoliko drugače. Sklenjeni dogovori o sodelovanju, način dela z njimi, logistični dogovori bi se torej morali razlikovati od ostalih dobaviteljev. Takšno obravnavo omogoča model Lamberta & Schwietermana (2012), zato ga v tem sklopu vključujem kot osrednjega. Parka et al. (2010) pa, ker v celoto dobro poveže tudi informacijske rešitve. Obstoječ proces nabave v Danfossu je v ta sklop vključen v obsegu določenih definiranih aktivnosti, ki se nanašajo na nadzor in razvoj dobaviteljev:

a. definiranje smernic za nivo diferenciacije dogovora o nabavi izdelkov/storitev s posameznimi izbranimi dobavitelji: ker se ključni dobavitelji lahko med seboj zelo razlikujejo po svoji velikosti, kompleksnosti proizvodnega procesa in samega delovanja/organiziranosti, kompleksnosti dobavljenega itd., ne moremo imeti enoznačnega dogovora o nabavi izdelkov/storitev (pogodbe) z vsakim ključnim dobaviteljem. Tim v tem sklopu razvije morebitne alternative diferenciacije v dogovoru in pri vsaki upošteva prihodke in stroške ter izbere mejo stopnje prilagajanja. Na primer: dolgotrajen proizvodni proces pri dobavitelju zahteva poseben dogovor o načinu deljenja informacij o potrebah na trgu ter managementu zalog; proizvodni proces dobavitelja je lahko potencialno nevaren s trajnostnega okoljskega vidika, zato potrebujemo poseben dogovor o načinu vodenja sistema, ki trajnostno zagotavlja doseganje najvišjih okoljskih standardov. V tovrstne »pogodbe po meri« bi lahko vključili tudi izredno specifične člene, ki bi še boljše zajeli specifičnosti sodelovanja s posameznimi dobavitelji. Trenutno Danfoss sklepa isti tip pogodbe z vsemi dobavitelji, ne glede na zgoraj opisane razlike med posameznimi, ki so značilne tudi za Trato. Možna so le zelo omejena prilagajanja tovrstnih dogovorov, ki pa se po mojem videnju ne prilagodijo specifikam poslovanja v zadostni meri, vsaj s ključnimi dobavitelji ne,

b. razvoj okvirja za merjenje uspešnosti: ta del je močno povezan z analizo uspešnosti, ki jo opisujem v prvem sklopu, in zajema razvoj okvirja za merjenje uspešnosti. Na tej točki lahko torej dotičnega dobavitelja merimo na podlagi definiranega okvirja ali pa ta okvir do določene mere prilagodimo glede na specifičnost sodelovanja s ključnim dobaviteljem (na primer: določeni imajo lahko večji vpliv na produktivnost podjetja od ostalih, zato se mora tim odločiti, kako bo podrobneje spremljal dobavitelja v tem kontekstu in kontinuirano analiziral njegov vpliv). Prav tako je smiselno, da se postavljeni cilji za dobavitelje (na primer odstotek točnosti dobav, nivo kakovosti) razlikujejo glede na nabavno kategorijo, v katero dobavitelj spada, kompleksnost dobavljenih izdelkov in proizvodnega procesa. V Trati so trenutno jasno postavljeni KPI-ji za dobavitelje, vendar se le ti med dobavitelji ne razlikujejo. Pomembnost ocenjevanja

dobaviteljev ter spremljanja njihove uspešnosti je izredna. Kot sem že večkrat omenil v magistrskem delu, so posledice uspešnega/neuspešnega dela v nabavi lahko velike. Priloga 1 zelo nazorno predstavlja, kako lahko SRM vpliva na prodajo, COGS, skupne izdatke, zaloge, kratkoročna sredstva, investicije ... Posledično pa na čisto dodano vrednost podjetja,

c. razvoj smernic za delitev prednosti z dobavitelji: jasen cilj mora postati, da so dosežene procesne izboljšave z naslova sodelovanja deljene z dobaviteljem, katerega doprinos je v prvi vrsti sploh ključen, da so bile dosežene. Zelo težko bo podjetje pridobilo (oziroma ohranjalo) zaupanje s strani dobavitelja in njegovo predanost našim ciljem, če od sodelovanja ne bo imelo jasnih prednosti (seveda poleg zaslužka, ki je bil dobaviteljeva primarna motivacija za sodelovanje). Tim mora najti možnost kvantifikacije prednosti procesnih izboljšav v finančnem smislu in vzpostaviti dogovor z dobaviteljem o delitvi teh prednosti skozi določeno časovno obdobje,

d. identifikacija priložnosti z dobavitelji: ta del je eden izmed ključnih, ko gre za uspešnost tima, in zajema tesno sodelovanje z dobaviteljem z namenom razvoja priložnosti za izboljšave. Te zadevajo uspešnost katere koli poslovne funkcije, dela oskrbne verige, zato je zelo pomembna vključenost vseh članov tima in njihovo aktivno sodelovanje z odgovornimi iz tima dobavitelja. Zaželeno je tudi postavitve ciljev glede identifikacije različnih priložnosti in redno spremljanje stanja doseganja teh ciljev – le ti so lahko del dogovora o nabavi izdelkov/storitev, ki je oblikovan po meri. Iniciative za identifikacijo priložnosti morajo pritekati kontinuirano, tako kupec kot dobavitelj pa morata temu področju posvečati zadostno mero pozornosti. Podjetje (v mojem primeru Trata) bi za dobavitelje, katerih management odnosa spada pod odgovornost več-funkcijskega tima, lahko ocenjevalo in nagrajevalo dobavitelje tudi glede na število idej za izboljšave. V tem kontekstu mislim predvsem na povečanje motivacije pri dobaviteljih – v kolikor bi predlagana ideja s strani dobavitelja obrodila sadove, bi to morale rezultirati v prednostih ne samo za kupca, ampak tudi za dobavitelja,

e. priprava dogovora o nabavi izdelkov/storitev, komunikacijskega načrta ter procesa stalnih izboljšav: kot že omenjam, je tovrsten dogovor oblikovan po meri za ključne dobavitelje in standardiziran za ostale segmente dobaviteljev, ki pa niso v odgovornosti več-funkcijskega tima. Dogovor za ključne dobavitelje mora biti oblikovan na način, da je obojestransko oziroma vzajemno koristen, in pridobiti mora zavezo oziroma predanost s strani vseh pomembnih poslovnih funkcij dobavitelja. Zajema lahko tudi odprto kalkulacijo cen, plane rednih pregledov stanja, plane v primeru kriznih dogodkov itd. Prav tako mora zajemati komunikacijski načrt, skupaj s programom stalnih izboljšav, ki ga omenjam v prejšnji točki. Pomembna je prioritizacija posameznih prej definiranih priložnosti/iniciativ ter oblikovanje najboljših možnih rešitev, v kolikor implementacija vseh ni možna. Program oziroma proces stalnih izboljšav mora biti pomemben del dogovora, saj je usmerjen tako v iskanje novih priložnosti kot tudi v optimizacijo obstoječega načina sodelovanja in odpravljanje morebitnih motenj v sistemu ter procesih. Komunikacijski načrt mora biti pripravljen in usklajen z

dobaviteljem, v sklopu tega se jasno definirajo vse ključne aktivnosti dela z dobaviteljem, način spremljanja statusa le teh, medsebojni planirani obiski v toku leta idr.,

f. implementacija dogovora o nabavi izdelkov/storitev: implementacija dogovora se nanaša na izvajanje rednih tedenskih sestankov, ki so usmerjeni v analizo trenutnega statusa implementacije. Prav tako pa se osredotoča na omenjeno tudi po sami implementaciji. Potrebno je poskrbeti, da je dogovor uspešno implementiran na obeh straneh, še posebej tistih delov, ki so popolnoma specifični za dotičnega dobavitelja. Znano je, da se tovrstni dogovori sprejemajo za »slabe čase«. Dokler sodelovanje poteka brez večjih težav, se dogovorov velikokrat sploh ne gleda (vsaj redno ne in tako je tudi v Trati). Preobrat, v katerem implementaciji dogovora/pogodbe sledi tudi redno spremljanje izvajanja dogovorjenega, bi moral postati redna praksa. Točka f torej zajema ravno to,

g. izvajanje nabavnih aktivnosti v povezavi z nadzorom in razvojem dobaviteljev: kljub temu, da je ključ 2. sklopa tega modela v tem, da se posvečeno in diferencirano ukvarja z najpomembnejšimi dobavitelji v Trati, pa je še vedno potrebno sledeče. Aktivnosti, ki jih strateški nabavniki izvajajo v sklopu managementa z različnimi nabavnimi kategorijami, se morajo izvajati tudi s ključnimi dobavitelji. Še posebej pomembne so tiste v 2. delu nabavnega procesa Danfossa (nadzor in razvoj). Nekatere so že vključene v druge elemente CSR modela, določene niso. Te so: aktivnosti managementa tveganj, skrb za skladnost dobavitelja (ter komponent/materialov) z zahtevanimi standardi, zagotavljanje kontinuirane dobavljivosti. Poleg tega pa ne smemo pozabiti na komercialna pogajanja, ki jih Danfoss deli na: »hitra« pogajanja (angl. *Rapid Negotiation*), pogodbeno pogajanja (v sklopu sklenjenih pogodbenih členov, po navadi večletno zavezujoča) ter pogajanja, ki temeljijo na analizi/ustvarjanju vrednosti (angl. *Value Based Negotiations*). Tako pripravo kot tudi izvedbo pogajanj tukaj v celoti upoštevam v obsegu, kot ga definira Danfoss. V primeru določenega padca v uspešnosti pri dobavljivosti ali nivoju kakovosti se v tem delu lahko izvedejo tudi aktivnosti podpore in razvoja dobavitelja, ki za posledico prinašajo izboljšanje nivoja uspešnosti,

h. kontinuirano vključevanje dobaviteljev v proces razvoja novih izdelkov: ta del najprej zahteva premislek o nivoju vključenosti posameznega dobavitelja v proces razvoja novih izdelkov. Dobavitelji v veliko primerih služijo kot ključni partnerji za dostop do najnovejših tehnologij, novih znanj, inovacij in lahko pripomorejo k hitrejšemu razvoju in lansiranju izdelka na trg. Ta pa omogoča večanje tržnega deleža, težje vstopanje novih konkurentov na trg ipd. Delitev tovrstnih znanj in podatkov zagotovo zahteva visoko stopnjo zaupanja (še posebej med oddelkoma razvoja v obeh podjetjih). Najpomembnejšo vlogo v tem delu ima predstavnik razvoja, saj je le ta ključ do najnovejših notranjih razvojnih iniciativ in projektov. Trata veliko pozornosti posveča razvoju novih izdelkov, bodisi v kontekstu prenove obstoječega asortimana ali pa v širjenju ponudbe z razvojem popolnoma novih izdelkov. Zatorej je stik z najnovejšimi

tehnologijami in znanji na trgu še toliko pomembnejši – dobavitelji tukaj odigrajo ključno vlogo,

i. merjenje uspešnosti dobaviteljev in priprava poročil o njihovi uspešnosti ali neuspešnosti: v zadnji točki 2. sklopa mora biti merjenje uspešnosti dobaviteljev učinkovito poročano vodstvu podjetja. S pomočjo generiranih poročil lahko tim pokaže in dokaže vrednost posameznega ključnega dobavitelja višjemu vodstvu in ne nazadnje tudi dobavitelju. Vrednost bi morala biti merjena v kontekstu, ki zajema celoten vpliv managementa odnosa – mora upoštevati stroške, vpliv na prodajo in tudi investicije (le na ta način so lahko izboljšave prepoznane in tudi ustrezno nagrajene). Na uspešnost te točke ima velik vpliv tudi podpora razvitih informacijskih rešitev. Le te morajo biti na nivoju, ki omogoča zajem potrebnih podatkov, njihove učinkovite analize ter na koncu ustreznega prikaza,

- 3. sklop: Management življenjskega toka baze dobaviteljev:** za 3. sklop so odgovorni strateški nabavniki v Trati in zajema večino aktivnosti, ki jih definira trenuten proces nabave v Danfossu (management dobaviteljevega življenjskega cikla). Hkrati lahko služi kot stopnja, v kateri odgovorni strateški nabavnik za posamezno nabavno kategorijo identificira dobavitelje, katerim narašča pomembnost in sposobnost/zmožljivost. Torej identificira dobavitelje, ki bi lahko v bodoče »prešli« v odgovornosti več-funkcijskega tima v drugem sklopu. V turbulentnem okolju, ki ga spremlja negotovost povpraševanja in spreminjajoče se zahteve kupcev, mora biti nabava odzivna, fleksibilna in sposobna reagirati na te spremembe. Če je sklop segmentacije v prvem delu služil za definiranje ključnih dobaviteljev, pa hkrati segmentira tudi tiste dobavitelje, ki niso več najprimernejši za poslovno okolje, v katerem se nahaja podjetje, in bodo še manj primerni v prihodnosti. Seveda to pomeni prekinitev odnosa (sodelovanja) z določenimi dobavitelji, razlog temu je lahko tudi kontinuirano nezadovoljevanje potreb podjetja kot kupca. Tesen, sodelovalen dolgoleten odnos z dobaviteljem lahko prihaja h koncu zaradi različnih razlogov – lahko tudi zaradi želja dobavitelja, ki svojo strategijo začrta drugače in podjetje kot kupec v novo strategijo ne sovпада več najbolje. Ali pa zaradi različnih razlogov dobavitelju nismo več kupec izbora. Prvi sklop in usklajevanje strategij lahko privede do spoznanja, da obstaja potreba oziroma prostor za vzpostavitev novih odnosov z dobavitelji (inicijacija odnosa). To najprej pomeni aktivnosti analize trga novih potencialnih dobaviteljev, kasneje izbor najprimernejšega ali najprimernejših in njihova implementacija po postopkih, ki so stvar posameznega podjetja in načina organiziranosti (v mojem primeru po procesu, ki ga predvideva Danfoss nabava). Razvoj odnosa si tolmačim kot tesen in prepleten del 2. sklopa. Vendar management z dobavitelji v drugem sklopu poteka kontinuirano s strani več-funkcijskega tima, medtem ko so aktivnosti razvoja dobavitelja v tretjem sklopu v popolni odgovornosti strateškega nabavnika. Dobavitelji so namreč v tem primeru še vedno razdeljeni po vnaprej določenih nabavnih kategorijah, vključevanje predstavnikov ostalih funkcij pa se izvaja po potrebi.

Določeni dobavitelji, s katerimi pričnemo sodelovanje, ne bodo nikoli postali ključni, mogoče že samo zaradi nizke kompleksnosti materialov/storitev, ki nam jih dobavljajo. V tem primeru bo njihov razvoj potekal do te mere, da bo sodelovanje z njimi postalo usklajeno, utečeno, z namenom zagotavljanja kontinuiranih prednosti in bo »omejeno« do odgovornosti v okviru managementa nabavnih kategorij, za katerega je v Trati zadolžena strateška nabava. Prav tako se lahko razvoj dobavitelja na tej točki nanaša na izvajanje procesa izboljšav, v kolikor začne trend njegove uspešnosti (na primer dobavljivost, kakovost) padati, hkrati pa ni na nivoju, ki bi zahteval prekinitev sodelovanja oziroma so prednosti zadrževanja takšnega dobavitelja v bazi večje od slabosti. Danfoss nabava v svojem drugem delu procesa (nadzor in razvoj) takšen proces predvidi pri izvajanju programa »nominiranih« najslabših dobaviteljev. Gre za program nudenja podpore dobavitelju z namenom izboljšanja njegove uspešnosti (dobavitelje za tak program nominira več-funkcijski management tim).

Glavne prioritete strateških nabavnikov kot odgovornih managerjev nabavnih kategorij bi v tem sklopu morale biti: zagotavljanje kontinuirane dobavljivosti, generiranje nabavnih prihrankov iz leta v leto, identifikacija novih priložnosti na trgu, identifikacija priložnosti za bolj učinkovit management nabavne porabe (na primer selitev določenega obsega posla od enega do drugega dobavitelja). Prav tako mora strateška nabava vedno držati stik z najnovejšimi premiki na nabavnih trgih, torej biti v koraku s časom. Dejansko z manjšimi, a sicer pomembnimi modifikacijami v tem sklopu skoraj v celoti zajemam aktivnosti trenutnega procesa nabave v Trati in predvidim njihovo nemoteno izvajanje tudi v prihodnosti.

Priloga 3 grafično ponazarja povezave med CSRM modelom in trenutnim nabavnim procesom, kot ga definira Danfoss. Povezave, ki so urejene s polno črto, prikazujejo, da je model CSRM v celoti kot vsebinsko osnovo upošteval Danfossov model (3. sklop CSRM-ja v bistvu zajema skoraj vse aktivnosti managementa nabavnih kategorij, kot ga razume Danfoss). Povezave, ki so urejene s črtkano črto, prikazujejo, da so tisti elementi CSRM-ja delno uporabljeni na podlagi Danfoss nabavnega procesa.

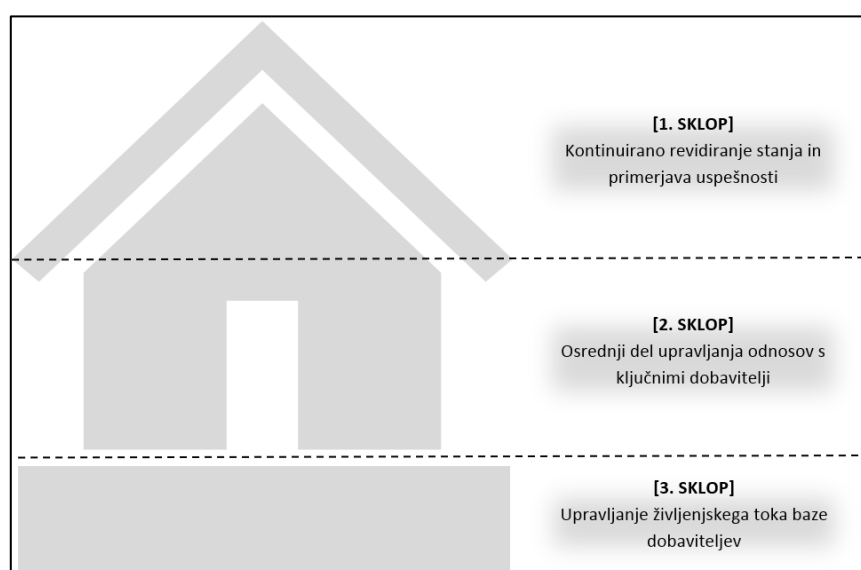
V CSRM modelu je izjemno pomembna tudi informacijska podpora, ki mora biti na ustreznih ravni pri vseh 3 sklopih in v odvisnosti od potreb, ki jih posamezen sklop ima. Informacijski sistem mora med sabo učinkovito povezati vse ključne sisteme, ki skrbijo za učinkovito izvajanje aktivnosti posameznih poslovnih funkcij v oskrbni verigi. Na primer povezovanje ERP sistema s sistemom APS, sistemom izvajanja proizvodnih aktivnosti, WMS-jem in ostalimi sistemi, ki jih posamezno podjetje potrebuje za svoje delovanje. Vendar ni dovolj, da informacijska podpora »seže« le do povezovanja notranjih deležnikov, segati mora tudi do povezovanja zunanjih deležnikov (še posebej dobaviteljev). Sistem mora prav tako omogočati razlikovanje, saj so določene informacije za nekatere dobavitelje pomembnejše od drugih. Še več, sistem mora biti dobavitelju dostopen kadarkoli, v realnem času, preko portala za dobavitelje ali drugih možnih načinov povezav, ki realen vpogled omogočajo.

Potrebno je izpostaviti, da predlagan model ne zahteva popolnega preoblikovanja oziroma prestrukturiranja načina dela v nabavi Trate. Nabava je razdeljena na operativno in strateško (razliko med obema sem pojasnil že v prejšnjih sklopih magistrskega dela), pri katerih je delo strateške nabave večinoma organizirano na način managementa z različnimi nabavnimi kategorijami. V kolikor bi Trata vpeljala CSRSM model v delo nabave, se delo strateških nabavnikov ne bi drastično spremenilo, z izjemo morebitnega zmanjšanja števila dobaviteljev v določeni nabavni kategoriji, za katero so posamezni strateški nabavniki odgovorni.

Z vpeljavo CSRSM-ja postanejo (ostanejo) pomemben člen 3. sklopa, ki skrbi za življenjski tok dobaviteljske baze, saj imajo vanjo najboljši vpogled, prav tako pa sodelujejo pri oblikovanju nabavnih strategij, ki so najpomembnejši vhodni podatek 1. sklopa modela in imajo ključen vpliv na segmentacijo dobaviteljev. Torej izvajajo aktivnosti managementa nabavnih kategorij še naprej.

CSRSM model torej dopolnjuje in nadgrajuje način organiziranosti nabave, omogoča njegovo optimizacijo, boljši nadzor nad ključnimi dobavitelji, učinkovitejše zaznavanje priložnosti in njihovo hitrejšo implementacijo ter boljšo odzivnost glede na negotovosti, izhajajoče iz turbulentnega modernega poslovnega okolja. Na model gledam v kontekstu zasnove gradnje hiše. Temelj predstavlja 3. sklop, ki s pomočjo managementa nabavnih kategorij upravlja življenjski tok dobaviteljev. Streha, ki v bistvu omogoča, da je hiša dolgoročno obstojna, se nanaša na 1. sklop, v katerega je najbolj intenzivno vpleteno vodstvo. Osrednji del (2. sklop) pa je uprizorjen kot del hiše, v kateri je »srce dogajanja«. Ta del, ki povezuje oba predhodno opisana, deluje kot stični člen. Podjetju omogoča maksimalno izkoriščanje danih priložnosti in sprotno reševanje izzivov, ki se pojavljajo (glej sliko 2).

Slika 2: CSRSM model kot hišni diagram



5 ANALIZA MOŽNOSTI IMPLEMENTACIJE MODELA CSRM V DANFOSS TRATI

V tem poglavju se osredotočam na praktičen primer analize možnosti implementacije CSRM modela v Trati. Model bi v predlagani obliki »posegal« v delovanje več poslovnih funkcij, v sklopu modela ne nazadnje upoštevam tudi tvorbo več-funkcijskega tima. Aktivnosti v 1. sklopu CSRM-ja se v veliki meri nanašajo na določen vidik trenutnega dela managerjev poslovnih funkcij, ki bi se vzporedno z implementacijo modela moral spremeniti.

Na podlagi tega sklepam, da bi dejanska implementacija modela v podjetju zahtevala veliko mero sodelovalnosti in odprtosti do sprememb s strani vseh poslovnih funkcij. Pred tem je torej nujno, da vsaka funkcija v implementaciji modela vidi jasne prednosti »zase« in za podjetje – naravnost in osredotočenost k istemu končnemu cilju lahko pomeni razliko med uspešno ali neuspešno implementacijo.

S pomočjo v nadaljevanju predstavljenega metodološkega pristopa bom v tem poglavju definiral bom korake, ki bi jih bilo potrebno izvesti za uspešno implementacijo modela CSRM. Na samem predlogu bom poskušal identificirati prednosti, ki bi jih model prinašal v podjetje, skupaj z njegovimi slabostmi oziroma pomanjkljivostmi. Posebej se bom osredotočil na potencialne pozitivne vplive, ki jih tovrsten model prinaša na področju zmanjševanja negativnih učinkov z naslova kompleksnega napovedovanja povpraševanja, ki izhaja iz spreminjajočih se potreb na trgu.

5.1 Metodološki pristop

Pri predlogu implementacije modela CSRM v Trati gre za ilustrativno študijo primera. Kot navajam že na začetku magistrskega dela, ima tovrstna študija značilnosti razlage, utemeljitve. Proučevanje z namenom ugotavljanja, kako dobro nekaj deluje, je v bistvu tisto, kar me v kontekstu tega magistrskega dela najbolj zanima. Vpeljava »ideje« modela CSRM je izvedena z namenom analize, kakšne spremembe povzroči v podjetju.

Da bi to lahko storil, moram najprej zbrati ustrezne dokaze. V mojem primeru je to interna dokumentacija podjetja, ki mi je omogočila analizo trenutnega stanja, ki je bila sama podlaga za oblikovanje modela. Participativno opazovanje izvajam redno že v sklopu obsega svojih delovnih nalog strateškega nabavnika. Na ta način sem »zbral« veliko znanja, ki je služilo kot osnova za magistrsko delo. Direktno opazovanje je nekaj, kar sem izvajal (in še izvajam), ko sem obiskoval različne dobavitelje iz različnih nabavnih kategorij. Poznavanje trenutnih procesov in participativno ter direktno opazovanje so bili pomembni dejavniki pri oblikovanju modela CSRM, saj sem z njihovo pomočjo zaznal potrebo po spremembi.

Najpomembnejše orodje pri ilustrativni študiji tega primera je intervju. Natančneje polstrukturiran, saj omogoča intervjuvancu ustrezno mero svobode pri odgovarjanju na

zastavljena vprašanja. Glavni namen izbora intervjuja kot osrednjega orodja za zbiranje dokazov je, da na poenoten način lahko s strani različnih intervjuvancev zberem različna mnenja in poglede na iste stvari, ki pomagajo pri analizi trenutnega stanja v podjetju in identifikaciji prednosti ter slabosti implementacije modela CSRM. Ne nazadnje pa s pomočjo tega pridem do korakov, ki bi bili potrebni za vpeljavo modela.

Intervju izvedem z managerji vseh ključnih poslovnih funkcij v Trati, prav tako pa z dobaviteljem, ki spada med pomembnejše v Trati. Transkripti s teh intervjujev služijo kot raziskovalno gradivo, na podlagi katerega pripravljam predlog implementacije. Morebitni izsledki iz odgovorov, ki nakazujejo na predloge o večjih (ali manjših) spremembah CSRM modela, pa lahko služijo za nadaljnje raziskave na tem področju oziroma pomagajo pri implementaciji tudi drugim podjetjem, ki bi se odločila za CSRM. Pred začetkom izvajanja intervjujev sem pripravil dva tipa vprašalnikov – enega za interne deležnike (managerje), drugega pa za dobavitelja. Razlog za to izhaja predvsem iz tega, da želim pri predstavnikih različnih funkcij dobiti širšo sliko o razumevanju trenutnega stanja, pri dobavitelju pa se osredotočiti na njegov podrobnejši pogled na sodelovanje z nami kot kupcem. V obeh primerih na približno polovici intervjuja predstavljam svoj model in vprašanja v drugem delu se nanašajo na odnos med trenutnim načinom delovanja in načinom, ki ga predlagam preko vpeljave CSRM modela. Izpostaviti je potrebno, da vprašanja služijo kot okvir za vodenje pogovora in intervjuvanca s samo zasnovo ne omejujem – v kolikor preko zastavljenega »glavnega« vprašanja ne bi dobil zelenih odgovorov, sem si pripravil tudi bolj namenska podvprašanja. Vse skupaj z namenom pridobitve širokega pogleda na mnenja o trenutnem stanju ter identifikacijo ključnih dejavnikov (ali korakov) za implementacijo CSRM modela.

Spodaj je kratek opis sosledja postavljanja vprašanj (ter njihove vsebine) in podrobnejši oris namena le teh:

- **vprašalnik za intervju z notranjim deležnikom (manager posamezne poslovne funkcije v Trati):** v začetnem delu želim preveriti izobrazbo zaposlenega, njegov staž v podjetju ter opis odgovornosti in nalog v sklopu trenutnega delovnega mesta. Zanima me, kakšna je stopnja izobrazbe vodstvenih kadrov, lojalnost zaposlenega in hkrati pripravljenost podjetja, da svoje kadre razvija. Z opisom odgovornosti in nalog na trenutnem delovnem mestu pridobivam še boljše razumevanje vloge njihove funkcije. S podvprašanji se osredotočam še na število sprememb njihovih nazivov delovnih mest, sprememb funkcij, pogostosti reorganizacij z namenom pridobivanja vpogleda v stabilnost delovanja. Zajemam tudi mnenja o ključnih izzivih za podjetje za obdobje naslednjih pet let – predvsem se s tem želim dotakniti tega, kako podobno (ali različno) managerji gledajo na trenutne izzive v Trati.

Sledi preverba trenutnih strateških usmeritev oddelkov, ki jih vodijo, za kakšno obdobje so te postavljene in kako so usklajene s strategijo Danfoss skupine. Prav tako želim s

pomočjo podvprašanj preveriti njihovo dožemanje stopnje podpore, ki jo dobivajo s strani drugih oddelkov, funkcij, in če imajo za izvajanje strategij dovolj potrebnih resursov. Na ta način pridobivam informacije o smotrnosti usklajevanja strategij, kot ga opisujem v prvem sklopu CSR modela.

Zelo pomembno je pridobivanje vpogleda v razumevanje funkcije strateške nabave v podjetju, kakšne cilje bi morala po njihovem mnenju zasledovati in kako uspešno to trenutno počne. Prav tako preverjam nivo razumevanja trenutnega procesa nabave, kot ga definira Danfoss. Poleg tega povprašujem o trenutni dobaviteljski bazi in kako dobro lahko ta podpira reševanje ključnih poslovnih izzivov v naslednjih 5 letih ter podpira njegovo rast. V kontekstu CSR modela sem na ta način želel pridobiti razumevanje, kako nabavo vidijo drugi oddelki, kaj od nje pričakujejo in kje bi se moral trenutni pristop po njihovem mnenju spremeniti (osredotočanje na vidike 3. sklopa CSR modela).

Pred predstavitvijo CSR modela me zanima še, kako različni managerji razumejo management odnosov z dobavitelji, v kakšnem obsegu je ta management uspešen danes in kako deluje na dobavitelje. S tem nameravam preveriti, kakšen je nivo kompetenc (predvsem po drugih oddelkih) razumevanja SRM modela, saj je usklajen oziroma enoten pogled na to zelo pomemben v 2. sklopu CSR modela. Prav tako se dotikam njihovega mnenja o trenutnem modelu napovedovanja povpraševanja in njegovi uspešnosti, saj je to eden izmed ključnih izzivov, ki bi ga CSR lahko reševal oziroma na njega pozitivno vplival.

Po predstavitvi oblikovanega modela se vprašanja nanašajo še na njihov pogled na CSR in prednosti, ki bi lahko iz modela izhajale na področju zmanjševanja neučinkovitosti v oskrbni verigi, zmanjševanja učinkov biča, skrajševanja časa lansiranja novih izdelkov na trg, stopnjo zaupanja v odnosu dobavitelja in kupca ipd. Gre za enega ključnih vprašanj, ker se nanaša na mnenja s strani posameznikov, ki bi lahko ključno vplivali na uspešno implementacijo tega modela. To pa zaradi njihove funkcije in pomembnosti umeščenosti v vodstveno strukturo podjetja, ki bi implementacijo morala podpreti. Zato se v naslednji stopnji intervjuja dotaknem tudi ključnih izzivov, na katere bi lahko naletel ob vpeljavi CSR modela.

Intervju zaključujem s predstavitvijo vidika informacijske tehnologije v sklopu modela. Na podlagi tega intervjuvance sprašujem o mnenju trenutne stopnje razvitosti informacijske tehnologije in o nivoju podpore, ki jo nudi njihovem oddelku. Preverim pa tudi njihovo mnenje o tem, kako pomembno bi bilo dobaviteljem zagotoviti vpogled v določene sisteme, in sicer v realnem času (Priloga 4 prikazuje opisani vprašalnik),

- **vprašalnik za intervju z zunanjim deležnikom (dobaviteljem):** tako kot pri intervjuju z notranjim deležnikom sem tudi intervju z dobaviteljem zasnoval na način, ki najprej zajame nekaj osnovnih podatkov, ki se nanašajo na izobrazbo, naziv trenutnega delovnega mesta, delovni staž v podjetju ter obseg odgovornosti in nalog. Prav tako me pri dobavitelju zanima vidik pogostosti sprememb v njihovi organizaciji. Vprašanja so prav tako zastavljena z namenom boljšega razumevanja funkcije intervjuvanca v podjetju ter stabilnosti delovanja, saj je slednja po mojem mnenju zelo pomembna v kontekstu CSRM-ja.

Z naslednjim vprašanjem si želim razjasniti, katera je ključna dejavnost podjetja, kateri trgi so ključni za uspeh in kakšne izzive vidijo v podjetju v naslednjih 5 letih. S tem pridobivam razumevanje skladnosti dotičnega dobavitelja z zahtevami Trate, in sicer ujemanja njihove ključne dejavnosti z našimi trenutnimi in prihodnimi potrebami. Zanimalo me je tudi, če se oboji srečujemo s podobnimi izzivi, ki se nanašajo predvsem na trg in gospodarsko stanje. Pomen zaupanja v odnosu dobavitelj–kupec je velik. Prav tako pomemben je vidik, koliko en drugemu pomenita za svoje poslovanje (delež v celotni prodaji in delež v celotni nabavi). V CSRM-ju je to zelo pomembno in brez tega bo tesno sodelovanje (v 2. sklopu) zelo težko ali praktično nemogoče. To posebej velja za dobavitelje, ki so Trati ključnega pomena.

Zaupanje dobavitelja v nas kot kupca še podrobneje analiziram z naslednjim vprašanjem, v katerem se dotaknem tako stabilnosti (ali nestabilnosti) trenutnih odnosov, upoštevanja dobaviteljevih interesov, dostopnosti podatkov, naše odzivnosti. S pomočjo podvprašanj želim preveriti tudi, kakšna je njihova trenutna vključenost v razvoj naših novih izdelkov, kako učinkovito z dobaviteljem komuniciramo njegovo uspešnost, ali jih vključujemo v deljenje prihrankov, ki so rezultat njihovih idej. Gre za analizo pomembnih dejavnikov, za katere v sklopu modela trdim, da bi bili lahko izboljšani, zato gre za izredno pomembna vprašanja.

Naslednji dve vprašanji se nanašata na razumevanje managementa odnosov z dobavitelji in na sistem/model napovedovanja povpraševanja v Trati. Zanima me, kako sami dojemajo SRM (podobno kot pri notranjih deležnikih), še posebej pa, kako trenutni management odnosov deluje na njih. Torej gre za eno izmed stvari, za katere mislim, da bi jih s pomočjo CSRM-ja lahko izboljšali. Po drugi plati se mi zdi zelo pomembno, kako dobavitelj trenutno gleda na naše napovedi povpraševanja, saj na podlagi njih razporeja svoje proizvodne zmogljivosti in planira aktivnosti za sodelovanje z nami kot kupcem. Pomembno je vedeti tudi, kako se trenutno prilagajajo slabši točnosti naših napovedi, saj je to lahko detajl, ki bi ostalim dobaviteljem pomagal izboljšati svojo uspešnost.

Ker želim dobiti zelo odprte odgovore, sem dobavitelja vprašal, kaj bi (če bi lahko) nemudoma spremenili v odnosu z nami. Po predstavitvi modela CSRM se lotevam še

njihovih mnenj o oblikovanem modelu, še posebej v kontekstu prednosti in slabosti, ki bi jih lahko prinesel v medsebojnem sodelovanju. Še pomembnejše je naslednje vprašanje, ki se nanaša na njegov interes v vključenost v tovrsten model, ki jo predvideva 2. sklop CSRSM-ja. Ta je namreč najpomembnejši za dobavitelja, ker ga tudi najbolj občuti. Na tej točki povprašujem o smotrnosti modifikacije dogovora o nabavi izdelkov/storitev, o številu zaposlenih pri dobavitelju, ki bi se morali v to vključiti, preverjam, ali bi se moral njihov trenutni način dela kakorkoli spreminjati ipd. Proti koncu želim preveriti še dobaviteljev interes za uporabo namenskih informacijskih rešitev za podporo sodelovanju. Torej sistem, ki bi jim omogočal realen vpogled v trenutno stanje odprtih naročil, vpogled v zaloge v Trati, odprte kakovostne težave, status reševanja le teh, sklenjene dogovore oziroma pogodbe ipd.

Ker je SRM zelo povezan s CRM-jem, se povsem zadnje vprašanje nanaša na to, ali sami že imajo implementiran neke vrste model za management odnosov s svojimi strankami. Gre za pomembno informacijo, ki lahko s sabo prinaša določeno mero dodatnega prilagajanja ob morebitni implementaciji predlaganega CSRSM-ja. Vprašalnik za intervju z zunanjim deležnikom prikazuje Priloga 5.

Na podlagi oblikovanih vprašanj in okvirja za intervju sem nato tega izvedel s spodnjimi posamezniki, ki so sicer želeli ostati anonimni (tako notranji kot zunanji deležniki), zato se na njih v nadaljevanju navezujem s pomočjo spodnjih oznak.

Intervjuji z notranjimi deležniki (managerji):

- manager v notranji oskrbni verigi: **Manager 1**,
- manager v nabavi: **Manager 2**,
- manager v proizvodni tehnologiji: **Manager 3**,
- manager v oddelku raziskav in razvoja: **Manager 4**.

Intervju z zunanjim deležnikom (dobaviteljem):

- manager ključnih kupcev pri dobavitelju: **Dobavitelj**.

5.2 Analiza dejavnikov uspeha pri predlogu implementacije modela CSRSM

Da bi prišel do dejavnikov uspeha pri predlogu implementacije, sem moral najprej pregledati odgovore opravljenih intervjujev (še posebej intervjujev z notranjimi deležniki, ki jih je bilo več), poiskati stične točke, ključna nasprotujoča mnenja, ostale pomembnejše točke, ki so jih intervjuvanci izpostavili. Prikaza sem se lotil s pomočjo Excelove preglednice, kjer sem v vrsticah navedel ključna vprašanja, v stolpcih pa prikazal ključne ugotovitve posameznih intervjuvancev, do katerih sem prišel prek njihovih odgovorov. Zaključke, ki sem jih tvoril na podlagi tega, predstavljam v spodnjih podpoglavjih, Excel tabelarni prikaz pa je viden

na Prilogi 11. Posebne analize odgovorov s strani dobavitelja nisem delal, saj je bila le ta enostavnejša, ker sem intervju opravil samo z enim.

5.2.1 Primerjava rezultatov intervjujev z notranjimi deležniki

Že odgovori na začetna osnovna vprašanja so bili zanimivi. Trije od štirih intervjuvanih managerjev so namreč v podjetju zaposleni več kot 15 let, vsi trije pa z izobrazbo diplomiran inženir strojništva. Samo eden od štirih ima zaključeno izobrazbo na dodatnem nivoju (zaključena magisterij iz poslovnih ved), ki lahko posameznika še boljše pripravi na odgovorno delo managerja. Dolgi staži so zagotovo indikacija lojalnosti zaposlenega in s tem zadovoljstva s sredino, v kateri delujejo. Prav tako pa podjetje s tem sporoča, da je dobre kadre sposobno prepoznati in omogočiti njihovo napredovanje ter razvoj znotraj podjetja. Število sprememb posameznikove funkcije kaže na trend napredovanja, po drugi strani pa so številne spremembe lahko indikator določene nestabilnosti v delovanju oddelka ali podjetja – sprememb je pri intervjuvancih z daljšim stažem kar nekaj.

Ob številnih reorganizacijah prihaja do tega, da se že tekoče strateške aktivnosti morajo prekiniti ali pa se postavi v ospredje nove in se omenjene zamaknejo. Do izvedbe nekaterih sploh ne pride, ko se morajo managerji oddelkov spet srečati z novo reorganizacijo. S podobnim so se srečevali Manager 2, 3 in 4 (torej vodilni iz razvoja, tehnologije in nabave). Manager 1 je izpostavil tudi, da je zaradi velikosti celotnega Danfoss sistema in ustroja implementiranje sprememb izredno počasno – hitro se je moral sprijazniti z dejstvom, da bo realno izvedljivih le kakšnih 10 % njegovih predlogov.

Ko sem managerje povprašal o ključnih izzivih oziroma področjih, na katerih mora biti Trata najuspešnejša v naslednjih 3–5 letih, so si bili kar enotni. Izpostavljeno je bilo sledenje trendu digitalizacije, zagotavljanju ekološke trajnosti, okoljske ozaveščenosti in povečanje konkurenčnosti izdelkov v smislu kakovosti, funkcionalnosti, cen. Manager 1 je posebej izpostavil izzive na področju napovedovanja povpraševanja in predlagal vzpostavitev oddelka prodajne logistike, ki bi ustvaril zelo potreben podatkovni in komunikacijski most med prodajo in nabavo. Manager 3 poudarja pomen vnovičnega pozicioniranja na trgu. Ob vstopu cenejših konkurentov z njimi težko tekujemo in moč blagovne znamke pri kupcih ne dosega več uspehov, kot jih je nekoč. Temu na nek način doda Manager 4, ki izpostavlja, da je potrebno začeti delati drugače – organizirati delo v visoko učinkovitih timih, ki s sabo prinašajo večjo hitrost in agilnost. Na ta način bi se bolje borili proti silosom, ki obstajajo med oddelki.

Ob vprašanju o strateških usmeritvah sem pričakovano dobil različne odgovore, saj sem intervjuval managerje različnih oddelkov. Vseeno pa je med oddelki več ali manj usklajen horizont, za katerega zasnujejo svoje strategije in znaša 3 leta. Prav tako svoje strategije vsi prilagajajo strategiji, ki je postavljena z vrha, torej z nivoja najvišjega managementa v Danfoss skupini.

Razvoju je najpomembnejša izvedba novih razvojnih projektov in konsolidacija oddelkov razvoja med različnimi Danfossovimi lokacijami (z namenom uporabe novih tehnologij in načinov dela). Tehnologija se osredotoča na podporo razvoju pri novih projektih ter nadaljevanje avtomatizacije tovarn v smeri vzpostavitve pametne tovarne. Strateška nabava je osredotočena v vključevanje drugih oddelkov v delo nabave, saj ta prinaša boljšo odzivnost in podporo ostalim oddelkom. Manager 1 pa se osredotoča predvsem na aktivnosti, ki prinašajo večjo fleksibilnost na strani dobaviteljev, ter krajše dobavne roke.

Z izjemo oddelka razvoja so vsi mnenja, da imajo za izvedbo zastavljenih aktivnosti dovolj resursov (torej ljudi). Zanimivo pa je, da vsi intervjuvani managerji navajajo željo po boljši sodelovalnosti med oddelki. Manager 3 pravi, da obstajajo izzivi že na nivoju medsebojnega informiranja. Manager 4 meni, da so resursi neusklajeni (prioritizacija aktivnosti neustrezna). Manager 1 pa dvomi v zavedanje pomena oddelka interne oskrbne verige s strani drugih oddelkov – podpora s strani ostalih je velikokrat nezadovoljiva.

Ob vprašanju o tem, kaj bi po njihovem mnenju morala zasledovati strateška nabava in kaj bi morali biti njeni glavni cilji, sem pričakoval zelo različne odgovore in jih tudi dobil. V tako veliki organizaciji vsak namreč gleda iz lastne perspektive. Manager 4 pogreša več dela na podpori razvoja novih izdelkov. Prav tako je mnenja, da bi morala biti nabava v Danfossu decentralizirana – strateška nabava, ki je v stiku z lokalnimi potrebami, bi morala imeti večjo moč odločanja. Manager 3 bi rad videl, da bi bila strateška nabava boljša pri iskanju optimuma med zahtevanim nivojem kakovosti in dobavljivosti ter cene. Zagotoviti material pod optimalnimi pogoji je namreč po njegovem mnenju glavni cilj strateške nabave. Manager 1 pa meni, da bi morala strateška nabava skrbeti za analizo trga in iskanje najboljših možnih dobaviteljev, nato pa za vzpostavitev optimalnih dogovorov o nabavi izdelkov. Glede na to, da nihče od intervjuvanih (izvzemam Managerja 2, saj dela v nabavi) že dlje časa ni bil seznanjen z uradnim procesom nabave v Danfossu, menim, da so tako različni pogledi logična posledica.

S tem so skladni tudi odgovori na vprašanje o trenutni dobaviteljski bazi. Preverjal sem namreč mnenja o tem, ali lahko obstoječa baza omogoča podporo ključnim poslovnim izzivom v podjetju v naslednjih 3–5 letih. Samo Manager 2, ki je vodja strateške nabave, je mnenja, da lahko baza (z manjšimi spremembami) zadosti potrebam naslednjih nekaj let. Vsi ostali so mnenja, da temu ni tako. Manager 4 tako meni zaradi nezadostne podpore razvoju novih izdelkov (ne dovolj »napredna baza«), Manager 3 meni, da dobavitelji ne bodo več sposobni zadostiti vse ostrejšim zahtevam kakovosti, poleg tega pa izpostavlja pomanjkanje prostih kapacitet in omejene zmožnosti rasti, s čimer se strinja tudi Manager 1. Poleg omenjenega Manager 1 tudi meni, da so najprimernejši dobavitelji za Danfoss Trato na trgu predragi.

Intervjuvanci SRM razumejo v kontekstu vzpostavljanja partnerskega odnosa, ki temelji na zaupanju. Vsak pa izpostavlja določen vidik, ki ga pogreša oziroma bi ga v obstoječ SRM

rad dodal. Manager 4 pričakuje več medsebojnega deljenja informacij, boljše komuniciranje pričakovanj in zahtev do dobaviteljev ter jasnejšo povratno informacijo od dobavitelja o tem, kaj si od odnosa želi. Manager 3 meni, da SRM ni bil najboljši zaradi velikih pritiskov na cene in zaradi centralizacije nabave, s čimer se strinja tudi Manager 2.

Manager 1, ki je pred prihodom v Trato deloval v avtomobilski industriji, SRM vidi tudi kot oddelek za razvoj dobavitelja. Učinkovita uporaba znanj, ki jih poseduje dobavitelj in zelo zgodnja vključitev v razvoj novih izdelkov, sta izrednega pomena.

Kot sem že večkrat navedel, je trenutni model napovedovanja povpraševanja po mojem mnenju neuspešen, hkrati pa je eden izmed ključnih razlogov za tvorbo CSRSM modela. Z mano so se strinjali tudi intervjuvanci (eden pa se dejansko ni opredelil). Managerji 1, 2 in 3 so mnenja, da trenutni sistem za napovedovanje povpraševanja nikakor ne omogoča učinkovitega planiranja aktivnosti v oskrbni verigi. Manager 3 izpostavlja, da je kupec bolj zahteven, potrebe niso zaznane pravočasno, prodaja se ne zaveda in ne pozna internih procesov dovolj dobro. Manager 2 izpostavlja vse večjo nepredvidljivost in vse večji delež projektne prodaje. Manager 1 trdi, da trenutno Trata nezadostni nivo zanesljivosti napovedi (60 %) kompenzira z višjimi zalogami in nizkim obratom zalog, ki pa omogočata 91 % dobavljivost na trg. Zelo zanimiv pa je bil odgovor Managerja 4, ki je izpostavil, da velikega zanimanja za to, kdaj se bodo izdelki prodajali bolj, kdaj manj in kakšne so napovedi, niti nima. Osredotočen in omejen je na razvoj novih izdelkov.

Predstavitve CSRSM modela sem se lotil na način, ki je najbolj sovpadal z analizo trenutnega stanja, kot so jo podali posamezni intervjuvanci. Torej sem se najprej osredotočil na področja, ki bi lahko reševala problem posameznega managerja v njegovi funkciji. Ena izmed ključnih prednosti modela v očeh vseh intervjuvancev je dvig nivoja sodelovalnosti s ključnimi dobavitelji. Manager 4 izpostavlja boljši pretok informacij, boljšo odzivnost z obeh strani ter ustvarjanje medsebojnega zaupanja. Zaupanje izpostavlja tudi Manager 3, in sicer v kontekstu vzpostavitve višjega nivoja zaupanja zaradi bolj enotnega in timskega dela z dobavitelji. Manager 2 poudarja, da bi bila velika prednost modela bolj sistematično ukvarjanje z najpomembnejšimi dobavitelji, s čimer se strinja tudi Manager 1 v obliki boljše sodelovalnosti in lažjega razvoja. Prednost, ki jo izpostavlja Manager 1, je tudi v tem, da bi bili dogovori (pogodbe) z dobavitelji v širši pristojnosti, torej ne samo v nabavi, kot je danes. Manager 2 meni, da bi lahko model imel pozitiven vpliv tudi na skrajševanje dobavnih rokov in pospešitev projektov. Prav vsi so bili mnenja, da bi ob implementaciji modela uspeli skrajšati čas lansiranja novih izdelkov na trg (večji in boljši zajem znanja pri dobavitelju, boljša odzivnost). To pa je eno izmed izredno pomembnih področij za izboljšavo v Trati.

Managerja 1 in 2 sta kot morebitno negativno plat izpostavila izvzetje vključitve ostalih dobaviteljev (ki po segmentaciji niso uvrščeni v 2. sklop modela). Predvidevam namreč, da bi se z njimi še naprej delalo tako, kot se danes. Izpostavljata, da v kolikor temu ne bo drugače, se odpravljanje učinka biča ne bo tako konkretno poznalo. Manager 3 pa pravi, da

bi učinek biča v primeru CSRМ-ja lahko prej zaznal, njegove učinke bolje absorbiral in se na njih nekako bolje pripravil. Tudi Manager 4 navaja, da je težko reči, kako velike bi bile prednosti, izhajajoče iz tega modela.

Vsi intervjuvanci (z izjemo Managerja 2) so me opozorili na problem resursov, ko gre za dejansko vpeljavo modela. Ljudje so namreč že danes s svojim delom zelo zasedeni, na določenih področjih jih tudi primanjkuje. Takšen model pa v bistvu dodaja delo nekaterim, zato bi lahko z vrha na tem področju dobil največji odpor. Manager 4 tudi meni, da bi se delo razvoja moralo prilagoditi do določene mere, potrebna bi bila tudi nadgradnja nekaterih kompetenc. Manager 3 vidi izziv v zavzetosti ljudi, pripravljenosti do sprejemanja takšne spremembe. Managerja 1 in 2 pa opozarjata na razlikujoče se motive med oddelki, na še vedno silosno usmerjenost nekaterih oddelkov. Manager 1 navaja še, da bi lahko imel težave z dokazovanjem vrednosti CSRМ-ja, saj trenutno ni narejene nobene kvantificirane analize vplivov. Manager 3 je skeptičen še glede sprejetosti spremenjene vloge managerjev v 1. sklopu modela (in sicer se morajo po CSRМ-ju ukvarjati tudi z določenimi področji nabave, s katerimi se do sedaj niso rabili).

Vsi se strinjajo s tem, da je model CSRМ premik v pravo smer, kot najpomembnejše za njegovo implementacijo pa navajajo dobro promocijo managementu. Torej »prodati« idejo ključnim ljudem interno in na nek način dobiti »sponzorja« ideje. Pomemben del razvitega modela je seveda tudi podpora informacijske tehnologije, ki enotno poveže izvajanje vseh 3 predvidenih sklopov. Povprašal sem o mnenju trenutne razvitosti IT rešitev, njihovi povezanosti in vrednosti, ki jo generira končnim uporabnikom. Prav tako pa sem izpostavil možnost vzpostavitve portala za dobavitelje (in notranje deležnike), ki bi bil vstopna točka za pridobitev informacij, ki jih potrebujejo. Managerja 2 in 3 sta izpostavila, da določene stvari na tem področju (podatkovne baze, poenotenje ERP sistemov) v skupini Danfoss še vedno niso popolnoma enotne. Menita, da je to nujno potrebno urediti, gre za nekakšno osnovo, na kateri bi potem lahko gradili in ustvarili rešitve, ki jih navajam. Strinjajo se, da imamo sicer dobre rešitve, ki pa bi jih bilo potrebno med oddelki povezati – prav tako tudi do dobaviteljev.

Manager 4 sicer dvomi, kakšno vrednost bi ustvarilo interno, saj njega ostali oddelki niti ne zanimajo toliko (je pa prepričan v vrednost, ki bi jo ustvarilo za dobavitelja). Manager 2 v vzpostavitvi enotnih IT sistemov vidi možnost dviga ravni managementa nabavnih kategorij v celotni skupini Danfoss – vendar bi ta nujno morala biti storjena na globalnem nivoju, ne samo v Trati. Direktor interne oskrbne verige (Manager 1) je izpostavil, da se trenutno na globalni ravni dela na vzpostavitvi SNC (angl. *Supplier Network Collaboration*, v nadaljevanju SNC) portala za dobavitelje, kar je bila zelo pozitivna informacija. Vendar se na portal gleda samo z vidika potreb operativne nabave. Dobavitelj bo torej imel vpogled v napovedi potreb, stanje zaloge v Trati, odprta naročila, imel bo možnost najave dobav. In vse to bo vidno v realnem času. Vendar se ob razvijanju rešitve ni razmišljalo o vključevanju drugih oddelkov (še posebej kakovosti, razvoja). Dobavitelj torej ne bo videl svojih odprtih

reklamacij, statusa reševanja le-teh, strojniških risb kosov, ki jih proizvajajo, in njihove zadnje posodobitve itd.

5.2.2 Predstavitev rezultatov intervjuja z zunanjim deležnikom

Podrobnejši intervju sem izvedel s podjetjem iz Turčije, katerega glavna dejavnost je vroče kovanje in struženje medenine. In ravno takšne izdelke tudi dobavljajo Trati ter še 9 ostalim danfossovimi tovarnam po svetu. Gre za dobavitelja, ki z Danfossum letno ustvari približno 4,5 milijona evrov prometa, od tega je največji delež ravno v Trati. Ta promet si prizadevajo še povečati, najbolj pa so trenutno zadovoljni prav s sodelovanjem s Trato, in sicer zaradi najboljše komunikacije in odnosa. Zagotovo gre za podjetje, ki je tudi v Trati (in Danfossum nasploh) kot dobavitelj vse pomembnejše, še posebej zaradi svoje izjemne sposobnosti po rasti in prilagajanju potrebam kupcev.

Pogovarjal sem se s managerjem ključnih kupcev, ki je odgovoren za kupce na določenih geografskih ozemljih. V sklopu svojega dela skrbi za komercialni del sodelovanja, pripravo ponudb, nudenje podpore ipd. Zadolžen je za delo z Danfossum v celoti, ne samo z Trato. V podjetju je zaposlen že več kot 10 let, njegova funkcija se je spremenila trikrat (vse od operativca v logistiki do enega pomembnejših posameznikov v oddelku prodaje). Izpostavil je, da je v podjetju zelo zadovoljen, da le to podpira rast svojih zaposlenih in spoštuje njihovo lojalnost. Ko sem povprašal o ključnih izzivih podjetja v naslednjih 3–5 letih, se je odgovor nanašal na to, da se bodo morali osredotočiti tudi na obdelavo nekaterih drugih materialov, saj naj bi medenina sčasoma »izumrla«. Pomemben del (ki sovpada s potrebami Trate) je tudi njihovo zavedanje, da morajo biti v prihodnosti bolj usmerjeni v sledenje najnaprednejšim tehnologijam. Kupci zahtevajo/-mo vse večjo mero fleksibilnosti, zato nameravajo v prihodnjih letih investirati še več v procese in tehnologije, ki bodo to omogočale.

Pogovor se je nadaljeval v smeri preverjanja stabilnosti trenutnih odnosov, njihovega dolgoročnega ohranjanja, upoštevanja dobaviteljevih interesov, odzivnosti Trate kot kupca itd. Dobavitelj je poudaril, da je kompleksnost vzdrževanja redne komunikacije izjemno velika, saj ima kontakt s preko 40 različnimi ljudmi iz Danfossa (samo iz Trate okrog 10). Prav tako navaja, da že veliko osnovnih zadev v medsebojnem sodelovanju ne deluje dolgoročno vzdržno (neustrezno obveščanje o izdelkih, ki niso več aktivni, nezmožnost podajanja odgovorov o zamudah pri plačilih ipd.). Že osnovne stvari, »higienične« stvari, vse prevečkrat niso na ustrezni ravni. Ko potrebujejo podporo in odgovor s strani Danfossa, je odzivnost zelo vprašljiva – le ta je odvisna od tovarne, kateri je vprašanje namenjeno. Prednosti, ki jih kot Danfoss dobimo s strani dobavitelja, (razen dobavljenih kosov) niso jasno deljene z njimi. Kot pomembnega dobavitelja z veliko znanja bi ga morali zgodaj vključevati v razvoj novih izdelkov. Z izjemo zadnjega projekta s strani Trate pa temu ni tako. V večini primerov je vključenost prepozna. Prihaja tudi do veliko sprememb v vmesnih

stopnjah projektov, o katerih je dobavitelj obveščen prepozno in zato je ne zmožen hitrega reagiranja. Veliko sprememb je izvedenih brez posvetovanja z njimi.

Eden izmed ključnih vidikov poslovanja z dobavitelji je tudi komuniciranje njihove uspešnosti (nivo kakovosti, stopnja točnosti dobavljenosti idr.). Dobavitelj poročila o svoji uspešnosti trenutno dobiva avtomatsko, vendar trdi, da so neustrezna. Dobivajo poročila tudi iz tovarn, katerim sploh ne dobavljajo. Prav tako navaja, da prihaja do neusklajenosti glede tolmačenja točnosti dobav (tako v Tratu kot po drugih tovarnah). Dobavitelj je izpostavil še, da do sedaj ni bil vključen v deljenje prihrankov, ki so bili realizirani zaradi njegovih idej. V podjetju imajo sistem, v sklopu katerega iščejo izboljšave za svoje kupce. Po identifikaciji teh predlagajo delavnico, na kateri naj bi potekalo usklajevanje o realizaciji, vendar s strani Danfossa za nekaj takega še ni bilo časa ali pravega interesa.

Pred predstavitvijo CSR-a me je zanimal še vidik razumevanja SRM-a iz perspektive dobavitelja in trenutne ocene tega. Poleg tega sem preveril še, ali trenutni model za napovedovanje povpraševanja v Danfossu omogoča dovolj uspešno planiranje dobaviteljevih aktivnosti. Za dobavitelja je smisel SRM-a v zaupanju, pogajanju in dobri komunikaciji. In sicer pogajanje v smislu medsebojnega usklajevanja interesov, za katerega je nujna dobra komunikacija. Da do nje pride, pa je osnova zaupanje, ki ga uspeš ustvari. Če bi moral dobavitelj ocenjevati trenutno uspešnost SRM-a od 1 do 10, bi ga s strani Trate ocenil s 7, s strani drugih Danfossovih tovarn pa z ne več kot 2. Navaja, da ima s strani ostalih zelo omejene možnosti komunikacije, odzivanje je izredno počasno, s povratnimi informacijami glede različnih zadev niso zadovoljni.

Kar se tiče napovedovanja povpraševanja oziroma napovedi potreb, ki jih prejemajo avtomatsko s strani Danfossovega sistema, pa situacija ni sprejemljiva. Po njihovih navedbah naj te napovedi nikakor ne bi bile točne. Veliko primerov obstaja, ko je dejanska poraba določene komponente drastično upadla, na prejeti napovedi pa to sploh ni bilo vidno. Trenutno se dobavitelj nekako prilagaja z ustvarjanjem večjih zalog, da lahko nudi ustrezen nivo storitve Danfossu.

Po predstavitvi CSR-a se je dobavitelj nemudoma dotaknil relacije med Trato in Danfossom kot celoto. Meni, da bi model (v obliki kot ga definiram) zelo pozitivno vplival na sodelovanje s Trato. Če pa bi ga želel implementirati na nivoju celotne Danfoss skupine, bi timov, ki jih predvidevam v 2. sklopu, moralo biti več. Ali pa bi moralo biti več vsaj predstavnikov posameznih funkcij v timu. Dobavitelj še večjo vrednost modela vidi v tem, da bi ga implementirali na nivoju celotnega Danfossa. Omenja tudi, da imajo sami na prodajni strani že vzpostavljen podoben več-funkcijski tim za delo s ključnimi kupci. Prednosti vidi v identifikaciji skupnih KPI-jev, skupnih ciljev, prilagojenem pristopu k sodelovanju, usklajevanju strateških ciljev bolj dolgoročno in tudi v oblikovanju dogovora o nabavi izdelkov (pogodbe) po meri. Dobavitelj izpostavlja še, da se Danfoss mora začeti zavedati spreminjanja panoge in portfelja kupcev – konkurenti naj bi se bolj osredotočali na

nove izdelke, mi pa na optimizacijo obstoječih, že zastarelih izdelkov. In CSRM model bi moral imeti zelo pozitiven učinek na lansiranje novih izdelkov, saj to tudi sami opažajo, odkar so pri sebi implementirali omenjen več-funkcijski tim (bolj so odzivni in tudi fleksibilni).

Ko sva se dotaknila morebitnih negativnih plati modela, le teh ni znal izpostaviti. Še posebej iz svoje perspektive, saj jim podoben tim na strani CRM-ja prinaša veliko prednosti. Opozarja pa, da bi lahko pri implementaciji naletel na probleme v resursih. Model bi obstoječemu naboru zaposlenih (vsaj nekaterim) dodajal delo, za nekaj takega pa ni ravno veliko prostih kapacitet. Še pomembnejše po njegovem mnenju je, da bi lahko pripravil nekakšno oceno vrednosti, ki bi jo CSRM prinesel podjetju, da bi ga lahko na nek način ovrednotil, saj bi ga tako lažje »prodal« odgovornim managerjem.

Gledano celostno na Danfoss kot kupca, si dobavitelj želi boljšega in hitrejšega odločanja. Kot dobavitelj so prikazali in dokazali že ogromno potenciala, do realizacije pa pride redko in zelo počasi. Na drugi strani bi si želeli ljudi, sistema, ki bi prinašal hitrejše odločitve in bi omogočal, da bi se stvari premikale hitreje.

Za konec sem dobavitelja vprašal o prednostih, ki bi jih lahko prinesla boljša povezanost informacijskih rešitev v Trati. Posledično vzpostavitev portala, ki bi dobavitelju omogočala vpogled v trenutno stanje odprtih naročil, vpogled v zaloge v Trati, odprte kakovostne težave, status reševanja le teh, sklenjene dogovore oziroma pogodbe ipd. Zanimivo je bilo izvedeti, da podobne portale z določenimi kupci že uporabljajo in da ti delujejo zelo dobro. Zato je mnenja, da bi bil tovrsten portal potreben in bi prinašal številne prednosti. Prav tako se dobavitelj strinja, da je trenutno kar nekaj IT rešitev v Danfossu, ki med sabo niso najbolj povezane. Na nek način je kot dobavitelj v njih vključen in dvomi v njihovo realno ustvarjanje vrednosti.

5.2.3 Ključni deležniki za zagotovitev uspeha in njihova vloga

Glede na opravljeno analizo vseh intervjujev lahko pridem do sklepa o tem, kateri so ključni deležniki za zagotovitev uspešne implementacije CSRM modela. Posamezne deležnike in opis njihove vloge (po pomembnosti) razvrščam spodaj:

- **najvišji management Trate:** vrhni management z nudenjem podpore odigra ključno vlogo pri implementaciji. Sodeč po intervjujih z različnimi managerji poslovnih funkcij in dobaviteljem namreč sklepam, da je še vedno prisotnih veliko različnih interesov, vsak zagovarja stališča in cilje svojega oddelka. V CSRM modelu sicer vidijo pozitivno vrednost, vendar vsi navajajo izziv v resursih, ki pa jih lahko zagotovi najvišje vodstvo podjetja (torej njihovi nadrejeni). S tem se sicer ne zmanjšuje vloga intervjuvanih managerjev posameznih ključnih funkcij, saj so to tisti posamezniki, ki lahko kot

»sponzorji CSRМ-ja« pri najvišjemu managementu pomagajo zagotoviti omenjene resurse in predstaviti vrednost modela,

- **dobavitelj:** analiza intervjuja je pokazala, da bi bilo ujemanje CSRМ-ja z načinom dela pri dotičnem dobavitelju zelo dobro. Gre pa to ujemanje pripisati dejstvu, da ima dobavitelj pri sebi že vzpostavljen nekakšen tip CRM-ja in več-funkcijski tim, ki ga predvidevam v 2. sklopu svojega modela. Zaradi tega bi sodelovanje zagotovo potekalo na željenem nivoju in v obsegu, kot si ga zamišljam, kar potrjuje tudi intervjuvan predstavnik Dobavitelja. Dobavitelj, s katerim sem izvedel intervju, sicer ni eden izmed največjih dobaviteljev v Trati po prometu, gre pa za enega izmed bolj organiziranih in finančno stoječih podjetij, z velikim investicijskim potencialom. Podjetje, ki je zmožno hitro narediti večje premike tudi v zagotovitvi večjega obsega razpoložljivih kapacitet in investirati v tehnologije, ki jih potrebujejo za podpiranje naše rasti. V naslednji stopnji bi bilo potrebno podoben intervju izvesti še s kakšnim drugim dobaviteljem Trate, ki je obravnavan kot eden izmed ključnih (po prometu in ostalih kriterijih segmentacije), ter tudi z njim preveriti pripravljenost sodelovanja v predvidenem obsegu. Vsekakor je dobavitelj deležnik, ki je ključen, ko gre za vzpostavitev CSRМ-ja, saj njegova neustrezna zavzetost ne more omogočiti uspešnega delovanja modela,
- **IT oddelek:** s pomočjo odgovorov, podanih posebej s strani Managerjev 1, 2 in 3, ugotavljam, da v Trati (in v Danfossu nasploh) primanjkuje poenotenosti na področju IT-ja, kar pa bi morala biti osnova. Trenutno je Danfoss v postopku poenotenja ERP sistemov med različnimi tovarnami, kar naj bi se zaključilo šele konec leta 2021. Dejstvo, ki ga dobavitelj izpostavlja glede prejetih poročil o svoji uspešnosti, potrjuje manko omenjene poenotenosti. Uskladitev tolmačenja in analize samih podatkov bi podjetju omogočila preskok na višji nivo informacijskih storitev, ki bi nudile več vrednosti vsem deležnikom. Manager 1 sicer navaja, da je Danfoss ravnokar v procesu vpeljave SNC portala za dobavitelje, vendar je ta omejen na potrebe operativne nabave. Vanj ne bodo vključeni podatki iz oddelkov kakovosti, razvoja in tudi strateške nabave, ki bi zanimali dobavitelja in mu olajšali sodelovanje z Danfossom. Ker so informacijske rešitve v sklopu CSRМ-ja pomemben povezovalni člen vseh 3 sklopov, je IT oddelek in njegov doprinos k ureditvi obstoječega stanja tako zelo pomemben. Omogočal bi kreiranje realne vrednosti za deležnike, ki so vključeni v model. V kolikor pa se obstoječe stanje ne bi uredilo, je lahko eden izmed ključnih razlogov morebitne neuspešne implementacije, saj lahko vodi v še več dodatnega dela, večjo zmedenost predstavljenih podatkov ipd.,
- **zaposleni:** predvsem mislim na tiste zaposlene, ki bi bili del več-funkcijskega tima v 2. sklopu modela CSRМ, in tiste, ki ne bi bili del tega, vendar bi se jim delo zaradi novega modela SRМ-ja spremenilo. Četudi vrhnji management sprejme ustrezne uskladitve in zagotovi posameznike za realizacijo implementacije, pa morajo zaposleni v njo verjeti, CSRМ tolmačiti kot dejanski napredek, nadgradnjo, in ga nekako »vzeti za svojega«. Pridobitev ustrezne stopnje zavzetosti in motivacije po navadi prinaša uspeh. Ne samo

to, lahko tudi privede do novih idej o dodatnih izboljšavah predlaganega modela, ki so seveda vedno možne.

5.2.4 Vpliv na proces nabave in njegovo uspešnost

Kot omenjam že v prejšnjih poglavjih, se sam proces nabave, kot je znan v Trati in definiran s strani globalne nabave Danfossa, ne bi bistveno spreminjal. Trenuten proces namreč »zadržim« v 3. sklopu, zato je gledanje na nabavni proces kot management z življenjskim tokom dobaviteljev ostaja. Preko izvedbe intervjujev pa ugotavljam, da bi bilo smotno razmišljati o vpeljavi CSRМ-ja ne samo na nivoju Trate, ampak na celotnem globalnem nivoju Danfossa. Manager 2 je izpostavil, kako bi s poenotenjem podatkov in informacijskih rešitev na nivoju celotnega Danfossa lahko dvignili raven managementa z nabavnimi kategorijami. Ravno to pa bi omogočilo oziroma bi služilo kot temelj, na podlagi katerega bi lahko obstoječ proces nabave (in SRМ-ja) z vpeljavo CSRМ-ja nadgradili. Glede na oceno trenutnega SRМ-ja pri Danfossovih tovarnah (izjema je Trata), ki jo je podal intervjuvan dobavitelj, bi bilo to zelo potrebno.

Že v četrtem poglavju navajam, da trenutni globalni oddelek Danfossove nabave sestavlja približno 70 različnih ljudi. Ti opravljajo aktivnosti managementa z nabavnimi kategorijami po celem svetu in imajo nadzor nad celotno dobaviteljsko bazo Danfossa. Kompleksnost managementa je izredno velika. Intervjuvan dobavitelj izpostavlja, da bi ob implementaciji na globalnem nivoju potreboval več različnih predstavnikov iste funkcije v timu, ki ga predvidevam v 2. sklopu. Po vsej verjetnosti pa bi morale biti teh timov več, saj bi na ta način CSRМ dosegel svoj namen. S slabo podprtostjo 2. sklopa, ki je »srce modela«, bo še vedno veliko izzivov glede počasne odzivnosti, prevelike kompleksnosti, poznega vključevanja v nove projekte ipd. Preveriti bi bilo potrebno tudi pripravljenost sodelovanja različnih skupin managementa v obsegu definiranega prvega sklopa CSRМ-ja. Ta namreč zajema skupno oblikovanje strateških usmeritev ključnih poslovnih funkcij in skupno segmentacijo, ki poteka ne samo na osnovi objektivnih, ampak tudi bolj subjektivnih kriterijev. Podrobnejša analiza možnosti implementacije CSRМ-ja na nivoju Danfossa globalno pa presega obseg tega magistrskega dela, zato jo prepuščam nadaljnjim raziskavam na tem področju.

Do večje spremembe v nabavi bi prišlo na nivoju managementa, in sicer kar se tiče skupnega usklajevanja strategij glavnih poslovnih funkcij. Intervjuji so pokazali, da je vsak oddelek svoje strategije primoran oblikovati na podlagi zastavljenega globalnega pristopa. Zato tudi velikokrat ob reorganizacijah pride do tega, da se že planirane in definirane aktivnosti morajo prekiniti, premakniti, ustaviti. Manager 3 je s svojim odgovorom tudi nakazal, da bi lahko določeni managerji vključenost v 1. sklop modela tolmačili kot nepotrebno dodatno delo. Prav tako pa je Manager 4 izkazal, da ga niti toliko ne zanimajo drugi oddelki, ampak najbolj lasten fokus v razvoj novih izdelkov. Zaključim lahko, da bi bil vpliv na proces nabave velik, kar se tiče 1. sklopa modela. Prav tako velik (če ne še večji) pa bi bil vpliv na

druge oddelke, saj zajema konkretno spremembo trenutnega razmišljanja. V posameznih oddelkih je še vedno veliko silosnega razmišljanja. Manager 1 izpostavlja, da tudi zaradi trenutno definiranih KPI-jev, ciljev oddelkov, na katere so vezana tudi izplačila individualnih bonusov za uspešnost ...

Ker uspešno dosežen cilj enega oddelka lahko posredno pomeni neuspešno dosežen cilj drugega, sklepam, da bo v podjetju zelo težko k stvari pristopiti bolj enotno. Vsaj dokler ne bo izvedena revizija vseh KPI-jev.

Vsi intervjuvani posamezniki so potrdili razmišljanje, da trenuten model oziroma sistem za napovedovanje povpraševanja ne omogoča učinkovitega planiranja po oskrbni verigi. Še posebej Manager 2, Manager 4 in Dobavitelj so izpostavili, da je moderen kupec in samo okolje vse zahtevnejše. Vse več je zahtev po fleksibilnosti, prilagodljivosti, nudenju izdelkov po meri, kar definitivno vodi v večjo kompleksnost napovedovanja povpraševanja na dovolj zanesljivi in točni stopnji. Vpliv na nabavo je v tem kontekstu velik, še večji pa na dobavitelja. Nabava je namreč tisti notranji deležnik, ki se najprej sreča z negativni posledicami slabih napovedi (daljši dobavni roki, večje zaloge, več zamud pri dobavah ipd.). Dobavitelj pa se mora s tem spopasti že, ko planira nabavo potrebnih materialov, organizacijo procesov, še posebej tistih, ki so vezani na planiranje proizvodnje. Glede na to, da bi tudi po mnenju intervjuvanih CSRM model omogočil bolj sistematizirano delo z dobavitelji, boljšo komunikacijo, izboljšanje sodelovalnosti, zaupanja, zaključujem, da bi model pozitivno vplival tudi na nabavo in njeno uspešnost. Razlog vidim predvsem v tem, da bi bili z dobavitelji sposobni sprejeti boljše dogovore, sodelovanje bolj prilagoditi specifikam modernega okolja in se na njih hitreje odzivati.

6 PREDSTAVITEV KLJUČNIH UGOTOVITEV

Zadnje poglavje se nanaša na osredotočenje k preverjanju dosega osnovnega cilja magistrskega dela in odgovoru na osrednje raziskovalno vprašanje. S pomočjo teoretične analize in trenutnega razumevanje delovanja Trate sem oblikoval model SRM-ja, katerega smotrnost sem preveril s pomočjo intervjujev. Na podlagi omenjenega sem pripravil predlog implementacije modela v Trati, in sicer po spodnjih korakih. Model, ki je primeren za delo z različnimi dobavitelji, ki se med seboj razlikujejo po velikosti, panogi, v kateri poslujejo, in načinu organiziranosti. S tem izpolnujem osnovni cilj magistrskega dela.

Predlog implementacije modela CSRM v Trati:

- 1. priprava analize vrednosti modela CSRM za ključne deležnike:** posebej intervjuja z Dobaviteljem in Managerjem 1 sta mi dala vedeti, da oblikovanemu modelu manjka določena ocena dodane vrednosti za podjetje. S pripravo tovrstne analize bi se morala začeti implementacija modela CSRM v Trati. Predvidevam, da bi za ta korak potreboval nekoliko daljše obdobje (nekaj mesecev), saj bi njegovo vrednost dokazoval s pomočjo

diagrama, prikazanega na Prilogi 1. S pomočjo izvedbe še večjega števila intervjujev (tako z managerji v Trati kot tudi z več dobavitelji) in podrobnejše analize KPI-jev ter vplivov, ki bi jih na njih imel CSRM, bi lahko bolje ocenil vrednost predlaganega modela. S pomočjo diagrama pa bi bil nazorno prikazan tudi končni vpliv na čisto dodano vrednost podjetja,

- 2. pridobitev potrditve in podpore s strani vrhnjega managementa Trate:** korak 1 služi kot vhodni podatek koraku 2. Vsi intervjuvanci so poudarjali pomembnost zavzetosti in podpore s strani najvišjega managementa podjetja. Pridobitev neke vrste »sponzorja« z vrha lahko prinese uspeh tovrstni implementaciji. Ugotavljam, da je še vedno prisotnega premalo odprtega sodelovanja med oddelki, zato bi ob poskusu implementacije modela preko nižjega nivoja managementa lahko naletel na prevelik odpor. V kolikor pa se za CSRM zaveže najvišji management v Trati, bodo zavezi sledili tudi od zgoraj navzdol. Na ta način se tudi lažje pridobi zaupanje v model, pripravljenost za sodelovanje in sprejetje sprememb, ki jih prinaša. Prav tako pa je vrhnji management tisti, ki za izvajanje modela lahko zagotovi potrebne resurse,
- 3. identifikacija in uskladitev potrebnih aktivnosti s strani IT oddelka:** informacijske rešitve, ki so povezane, in deležnikom ponujajo željene podatke v realnem času, so pomemben del CSRM-ja. Primanjkovanje osnovne poenotenosti informacijskih sistemov v Danfossu pa lahko ta pomemben del ogrozi. Manager 1 je v intervjuju izpostavil, da ravnokar poteka vpeljava SNC portala za dobavitelje. Ob identifikaciji področij in ustrezni uskladitvi z odgovornimi s strani IT oddelka Danfossa bi lahko takšen portal dvignili še na višji nivo. SNC namreč v trenutno predvidenem obsegu dobavitelju ponuja vpogled v podatke, ki so omejeni na področje operativne nabave (odprta naročila, potrjevanje naročil, napovedi potreb, najave dobav). Z dodatno zavzetostjo IT oddelka sklepam, da bi se na dokaj enostaven način v SNC lahko vključilo še: pregled (in dostop) nad vsemi strojniškimi risbami, ki so relevantne za dobavitelja, status odprtih reklamacij in zmožnost reševanja le teh preko portala, zadnje verzije podpisanih pogodb in pregled nad pomembnimi člani. Na ta način bi dobavitelju omogočili lažji pregled nad sodelovanjem z nami, interno pa bi prihranili na času za izvajanje določenih aktivnosti v različnih oddelkih,
- 4. segmentacija dobaviteljev na nivoju managementa različnih poslovnih funkcij (na način kot ga definiram v CSRM modelu):** trenutno je segmentacija dobaviteljev stvar globalne nabave Danfossa in se jo izvaja po vnaprej določenih operativnih kriterijih. Da bi bila implementacija CSRM-ja smiselna, bi se najprej moralo ugotoviti, s katerimi dobavitelji želi Trata sodelovati na način, kot ga opisujem v 2. sklopu modela. Torej, kateri so tisti dobavitelji, ki so za nas izredno pomembni in po tem izstopajo od ostalih. Na ta izbor pa lahko vplivajo tudi določeni kriteriji s strani ostalih oddelkov, ki so vključeni v delo z njimi (razvoj, tehnologija, kakovost). V tem koraku bi se managerji ključnih oddelkov skupaj odločili, s katerimi dobavitelji se bo CSRM izvajal v popolni obliki,

5. **uskladitev načina implementacije modela z izbranimi dobavitelji:** glede na definirano v 4. koraku, naslednji zajema podrobnejši dogovor z dobavitelji, s katerimi se odloči za sodelovanje v obliki CSRМ-ja. Glede na intervju z dobaviteljem sklepam, da za takšen obseg sodelovanja obstaja velik interes. Preveriti pa je potrebno, če imajo vsi dobavitelji tudi pri sebi na voljo dovolj resursov. Prav tako jim je potrebno zagotoviti dovolj časa, da svoje delo nekoliko prilagodijo, če je to seveda potrebno. Implementacija z intervjuvanim dobaviteljem oziroma njena uskladitev ne bi smela predstavljati večjih ovir. Dobavitelj ima že vzpostavljen več-funkcijski tim, prav tako bi želel biti še prej vključen v nove razvojne projekte. Prednosti vidi tudi v skupnem oblikovanju dogovora o nabavi izdelkov, ciljev in KPI-jev. Vsak dobavitelj pa je zgodba zase, zato se je vsakega potrebno lotiti ločeno. Način implementacije ne sme biti standardiziran, ampak mora biti po meri specifikam poslovnega modela dobavitelja in sodelovanja s Trato,
6. **priprava časovnice za implementacijo:** za zaključek se izdelava časovnica za implementacijo modela CSRМ interno in pri izbranih dobaviteljih. Napredek dogovorjenega se spremlja redno, ob dogovorjenem časovnem intervalu in timu, ki je za implementacijo odgovoren. Na ta način se zagotovi zadostna mera fokusa za izvedbo vseh določenih aktivnosti.

Definiran predlog implementacije in njegovi koraki veljajo za primer na nivoju podjetja Trata. CSRМ model je v svoji strukturi zagotovo primeren za implementacijo tudi v drugih podjetjih, oblikovanih šest implementacijskih korakov pa je lahko drugačnih – odvisno od podjetja, ki ga želi implementirati. Velikost podjetja, poslovni model, način organiziranosti ključnih procesov, način organiziranosti nabave in širše oskrbne verige, ... Vse to so lahko dejavniki, ki bi lahko vplivali na nekoliko drugačne implementacijske korake. Če je na vodstvenem nivoju prisotne manj hierarhije in se pomembne odločitve med managerji sprejemajo hitro, bi se lahko 2. koraku izognili. Po drugi strani pa ima lahko podjetje zaradi svoje velikosti tudi določene omejitve. Že IT oddelek je lahko v manjših podjetjih bolj podporni, kot inovacijski steber. V tem primeru bi 3. korak, poleg identifikacije in uskladitve potrebnih aktivnosti, po vsej verjetnosti moral zajemati še odločitev o nakupu potrebne dodatne IT rešitve na trgu. Ali pa odločitev o investiciji najema IT strokovnjakov, ki bi potrebno rešitev oblikovali po meri. Najpomembnejše je, da vsako podjetje, ki bi se lotilo implementacije CSRМ-ja, najprej pripravi podrobno analizo obstoječega stanja, na podlagi katere se oblikujejo implementacijski koraki. Vsekakor pa mora biti vsako podjetje pozorno na vsa ključna področja implementacije, ki jih zajemam v zgoraj predstavljenih 6 korakih.

Kot sem že omenil, bi v kontekstu Danfossa takšen model bilo smiselno preveriti tudi na globalnem nivoju, ne samo v eni izmed tovarn, kakršna je Trata. Na ta način bi se lahko še bolj poenotil pristop k delu v nabavi, izboljšalo sodelovanje z drugimi oddelki in dvignilo raven sodelovanja s pomembnimi dobavitelji.

Na osrednje raziskovalno vprašanje po delih odgovarjam že v prejšnjem poglavju. Torej: **kako lahko uspešno integriran in izvajan model SRМ-ja (ob ustrezni podpori ključnih**

notranjih deležnikov) povzroči večjo stopnjo fleksibilnosti in prilagodljivosti dobaviteljev ter posledično vodi v zmanjšanje negativnih učinkov z naslova kompleksnosti napovedovanja povpraševanja? Direktn vpliv na zmanjšanje učinkov z naslova kompleksnosti napovedovanja povpraševanja je težko oceniti. Ker gre za popolnoma novo oblikovan model, ki v praksi še ni preverjen, je ovrednotenje direktnega vpliva zelo nevhvaležna naloga.

Vendar takšno ovrednotenje tudi ni bil cilj tega magistrskega dela. Vendar pa sodeč po intervjujih lahko sklepam, da bi ob ustrezni podpori ključnih deležnikov CSRM model lahko vodil v večjo stopnjo fleksibilnosti (tako interno kot s strani dobaviteljev). Sistematično ukvarjanje z dobavitelji, dvig medsebojnega zaupanja, boljši pretok informacij, prilagojen pristop k sodelovanju, oblikovanje skupnih ciljev, KPI-jev z dobavitelji itd. so prednosti, ki so jih navajali intervjuvanci in lahko vodijo do sklepa, da bo stopnja fleksibilnosti in prilagodljivosti s strani dobaviteljev boljša. Prav tako bi se morala izboljšati tudi sodelovalnost med oddelki in posledično z dobaviteljem. Na ta način pa bi Danfoss Trata bila sposobna boljšega odzivanja na negativne učinke, ki so prisotni z naslova kompleksnega napovedovanja povpraševanja. Po vsej verjetnosti so možne določene vsebinske spremembe samega modela za napovedovanje povpraševanja. Vendar je ob naraščajoči negotovosti bolj pomembna sposobnost odzivanja na to. V poslovnem kontekstu in kontekstu managementa oskrbnih verig je potrebno postati agilnejši. A na tem mestu še enkrat izpostavljam navedbe Cristopherja & Towilla (2001), da je za agilno oskrbno verigo najprej potrebno dobro premisliti o proizvodni strategiji, distribuciji in odnosih z dobavitelji.

S pomočjo intervjuja z izbranim dobaviteljem sem prišel tudi do ugotovitve, da nekateri izmed danfossovih konkurentov določene podobne rešitve že imajo in jih izvajajo. Še posebej se to tiče informacijske podpore sodelovanju z dobaviteljem (s tem mislim na že večkrat omenjene portale). Prav tako pa dejstvo, da ima intervjuvan dobavitelj že formiran podoben več-funkcijski tim in poseben način managementa odnosov s svojimi kupci, govori v prid CSRM modelu kot potrebnim nadgradnjim sodelovanja s pomembnimi dobavitelji. Nadgradnja, ki bi lahko rešila tudi problem trenutne prepočasne odzivnosti na zahteve in prošnje dobavitelja. Poleg tega pa bi sčasoma lahko ustvarila okolje, ki bi bolje omogočalo boljše zadovoljevanje potreb modernih kupcev, za katere je značilna nepredvidljivost in vedno večja zahtevnost.

SKLEP

Sledenje digitalizaciji, okoljska ozaveščenost in zagotavljanje ekološke trajnosti, povečanje konkurenčnosti izdelkov, potreba po agilnih in hitrih timih, želja po večji stopnji sodelovalnosti, re-pozicioniranje na trgu ... Vse to so izpostavljali intervjuvani posamezniki kot ključne izzive podjetja, za katerega sem v sklopu tega magistrskega dela oblikoval nov model SRM-ja in pripravil predlog njegove implementacije. Izpostavljeno je bilo tudi dejstvo, da trenuten način napovedovanja povpraševanja ne mogoča optimalnega planiranja potrebnih aktivnosti po oskrbni verigi.

Zelo dvomim v to, da bodo lahko modeli za napovedovanje boljši v prihodnosti. Prepričan pa sem, da bo v prihodnosti negotovost še vedno prisotna, kupec še bolj zahteven, hitrost odzivanja še pomembnejša. Prodaja in nabava bosta zato morali vzpostaviti boljši odnos, bolj transparenten, reden, z redno komunikacijo in večjo sodelovalnostjo. Sam prodajo vključujem v CSRM model, Manager 1 pa je v intervjuju izpostavil tudi željo po oddelku prodajne logistike, ki bi to omogočil. Za nabavo bi morale biti bolj pomembno podrobnejše razumevanje kupcev podjetja, za prodajo pa podrobnejše razumevanje dobaviteljev in celotnega managementa oskrbne verige.

Še več, tako kot se prodaja trudi predstaviti podjetje na trgu kot atraktivno, se mora tudi nabava potruditi postati atraktivnejša za dobavitelje. To se ne nanaša samo na vrednost blagovne znamke na trgu, ko se išče nove potencialne partnerje, ampak tudi na dvig vrednosti v očeh že obstoječih podjetij. Biti prva izbira za svojega dobavitelja, tudi če vrednostni obseg posla ni največji, je zahtevna naloga. Za njo je potrebno zaupanje, kontinuiteta vzdrževanja bližnjih, dolgoročnih odnosov, transparentnost in sistematizacija.

Menim, da lahko s pomočjo SRM-ja na nabavni strani podjetja to dosežejo. Vendar je potrebno dvigniti zavedanje o tem, da pristopi h kratkoročni maksimizaciji koristi ne vodijo k dolgoročni stabilnosti in ustvarjanju vrednosti. Nabava postaja funkcija, ki podjetju omogoča ustvarjati vrednost, graditi na konkurenčni prednosti, in še zdaleč ni več samo področje, kjer lahko optimizira stroške.

Zaključim lahko s tem, da je vloga SRM-ja v panogah s kompleksnim napovedovanjem povpraševanja, z negotovimi trgi in zahtevnejšimi kupci izredno pomembna, vendar je za uspešen SRM potrebna vključenost vseh ključnih poslovnih funkcij. Potrebno je bolj stopiti skupaj, se zavedati, kam želimo podjetje pripeljati. Ob takšni sodelovalnosti smo lahko hitrejši, agilnejši, in tako lahko povečamo stopnjo zadovoljevanja kupcev, s povečanjem konkurenčnosti izdelkov pa konkurentom onemogočimo lahek vstop na trg in večanje tržnega deleža.

LITERATURA IN VIRI

1. Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), 42–58.
2. Awad, H. A. H., & Nassar, M. O. (2010, 17. marec). Supply Chain Integration: Definition and Challenges. *Proceedings of the International MultiConference of Engineers and Computer Scientists 2010*. 1. Najdeno 1. decembra 2018 na spletnem naslovu http://www.iaeng.org/publication/IMECS2010/IMECS2010_pp405-409.pdf
3. Börekçi, D. Y., Say, A. I., Kabasakal, H., & Rofcanin, Y. (2014). Quality of relationships with alternative suppliers: The role of supplier resilience and perceived benefits in supply networks. *Journal of Management & Organization*, 20(6), 808–831.
4. Cannon, J. P., & Homburg, C. (2001). Buyer-supplier relationship and customer firm costs. *Journal of Marketing*, 65(1), 29–43.
5. Carr, A. S., & Kaynak, H. (2007). Communication methods, information sharing, supplier development and performance: An empirical study of their relationships. *International Journal of Operations and Production Management*, 17, 497–519.
6. Chang, H. H., Tsai, Y. C., & Hsu, C. H. (2013). E-procurement and supply chain performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, 18(1), 34–51.
7. Christopher, M., & Towill, D. (2001). An integrated model for the design of agile supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 31(4), 235–246.
8. Dallasega, P., Rauch, E., Matt, D. T., & Fronk, A. (2015, 3. marec). Increasing productivity in ETO construction projects through a lean methodology for demand predictability. *Proceedings of the 2015 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Dubai, United Arab Emirates (UAE)*. Najdeno 20. novembra 2018 na spletnem naslovu https://cpm-project.inf.unibz.it/wp-content/uploads/2018/10/Dallasega-et-al-2015_Increasing-productivity-in-ETO-construction-projects.pdf
9. Danese, P., & Romano, P. (2011). Supply chain integration and efficiency performance: A study on the interactions between customer and supplier integration. *Supply Chain Management: An International Journal*, 16(4), 220–230.
10. Danfoss A/S. (2018). *Letno poročilo podjetja Danfoss A/S*. Nordborg: The Danfoss Group.
11. den Butter, F. A. G., & Linse, K. A. (2008). Rethinking procurement in the era of globalization. *MIT Sloan Management Review*, 50(1), 76–80.
12. Direct Processes, Tools & Templates. (2019). Najdeno 15. marca 2019 na spletni strani <https://workplace.danfoss.net/56185>
13. Forkmann, S., Henneberg, S. C., Naude, P., & Mitrega, M. (2016). Supplier relationship management capability: a qualification and extension. *Elsevier Inc. Industrial Marketing Management*, 57, 185–200.

14. Forslund, H. & Jonsson, P. (2009). Obstacles to supply chain integration of the performance management process in buyer–supplier dyads: the buyers’ perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(1), 77–95.
15. Fynes, B., de Burca, S., & Marshall, D. (2004). Environmental uncertainty, supply chain relationship quality and performance. *Journal of Purchasing and Supply Chain Management*, 10, 179–190.
16. Gary, T. (2011). *How to do Your Case Study: A guide for students and researchers*. London: SAGE Publications.
17. Green, K. C., & Armstrong, J. S. (2015). Simple versus complex forecasting: The evidence. *Journal of Business Research*, 68(8), 1678–1685.
18. Gustafsson, D., & Jönsson, H. (2013). *Managing Operation Supplier Relationships – A case study at a major appliances manufacturer*. Lund University: Faculty of Engineering.
19. Herrmann, J., & Hodgsson, B. (2001, 1. oktober). SRM: leveraging the supplier base for competitive advantage. *Proceedings of the SMTA International Conference, Chicago, Illinois*. Najdeno 15. aprila 2019 na spletnem naslovu <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.465.5212&rep=rep1&type=pdf>
20. Hingley, M., Lindgreen, A., & Grant, D. B. (2015). Intermediaries in power-laden retail supply chains: An opportunity to improve buyer-supplier relationships and collaboration. *Industrial Marketing Management*, 50, 78–84.
21. Huang, M. C., Yen, G. F., & Liu, T. C. (2014). Reexamining supply chain integration and the supplier's performance relationships under uncertainty. *Supply Chain Management: An international Journal*, 19(1), 64–78.
22. Keith, B., Vitasek, K., Manrodt, K., & Kling, J. (2015). *Strategic sourcing in the new economy: harnessing the potential of sourcing business models for modern procurement*. New York: Palgrave Macmillan.
23. Kim, J.-I., & Shunk, D. L. (2004). Matching indirect procurement process with different B2B e-procurement systems. *Computers in Industry*, 53(2), 153–164.
24. Kraljič, P. (1983). Purchasing Must Become Supply Management. *Harvard Business Review*, 9.
25. Krause, D. R., Vachon, S., & Klassen, R. D. (2009). Special topic forum on sustainable supply chain management: Introduction and reflections on the role of purchasing management. *Journal of Supply Chain Management*, 45(4), 18–25.
26. Kwon, I. W. G., & Suh, T. (2004). Factors affecting the level of trust and commitment in supply chain relationships. *Journal of Supply Chain Management*, 40(1), 4–14.
27. Lai, K. H., Cheng, T. C. E., & Yeung, A. C. L. (2005). Relationship stability and supplier commitment to quality. *International Journal of Production Economics*, 96, 397–410.
28. Lambert, D. M., & Cooper, M. C. (2000). Issues in supply chain management. *Industrial Marketing Management*, 29(1), 65–83.

29. Lambert, D. M., & Enz, M. G. (2012). Managing and measuring value co-creation in business-to-business relationships. *Journal of Marketing Management*, 28(13-14), 1588–1625.
30. Lambert, D. M., & Schwieterman, M. A. (2012). Supplier relationship management as a macro business process. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(3), 337–352.
31. Lee, L. H., Padmanabhan, V., & Whang, S. (1997). Information Distortion in a Supply Chain: The Bullwhip Effect. *Management Science*, 43(4), 546–558.
32. Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., & Rao, S. S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega*, 34(2), 107–124.
33. Lummus, R. R., Krumwiede, D. W., & Vokurka, R. J. (2001). The relationship of logistics to supply chain management: developing a common industry definition. *Industrial management & data systems*, 101(8), 426–432.
34. Moeller, S., Fassnacht, M., & Klose, S. (2006). A framework for supplier relationship management. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 13(4), 69–94.
35. Monden, Y. (2011). *Toyota Production System: An Integrated Approach to Just-In-Time* (4th ed.). Boca Raton: Taylor & Francis Group.
36. Mukherji, M. L. U., & Francis, J. D. (2008). Mutual adaptation in buyer-supplier relationships. *Journal of Business Research*, 61(2), 154–161.
37. Murfield, M. L. U., & Esper, T. L. (2016). Supplier adaptation: A qualitative investigation of customer and supplier perspectives. *Industrial Marketing Management*, 59, 96–106.
38. Naylor, J. B., Naim, M. M., & Berry, D. (1999). Leagility: integrating the lean and agile manufacturing paradigms in the total supply chain. *International Journal of production economics*, 62(1-2), 107–118.
39. Oghazi, P., Rad, F. F., Zaefarian, G., Beheshti, H. M., & Mortazavi, S. (2016). Unity is strength: A study of supplier relationship management integration. *Journal of Business Research*, 69, 4804–4810.
40. Olhager, J. (2010). The role of the customer order decoupling point in production and supply chain management. *Computers in Industry*, 61(9), 863–868.
41. Park, J., Shin, K., Chang, T. W., & Park, J. (2010). An integrative framework for supplier relationship management. *Industrial Management & Data Systems*, 110(4), 495–515.
42. Pereira, R. C., Christopher, M., & Lago Da Silva, A. (2014). Achieving supply chain resilience: the role of procurement. *Supply Chain Management: An International Journal*, 19(5/6), 626–642.
43. Petersen, K. J., Ragatz, G. L., & Monczka, R. M. (2005). An examination of collaborative planning effectiveness and supply chain performance. *Journal of Supply Chain Management*, 41(2), 14–25.
44. Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985). How Information Give You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, 7.

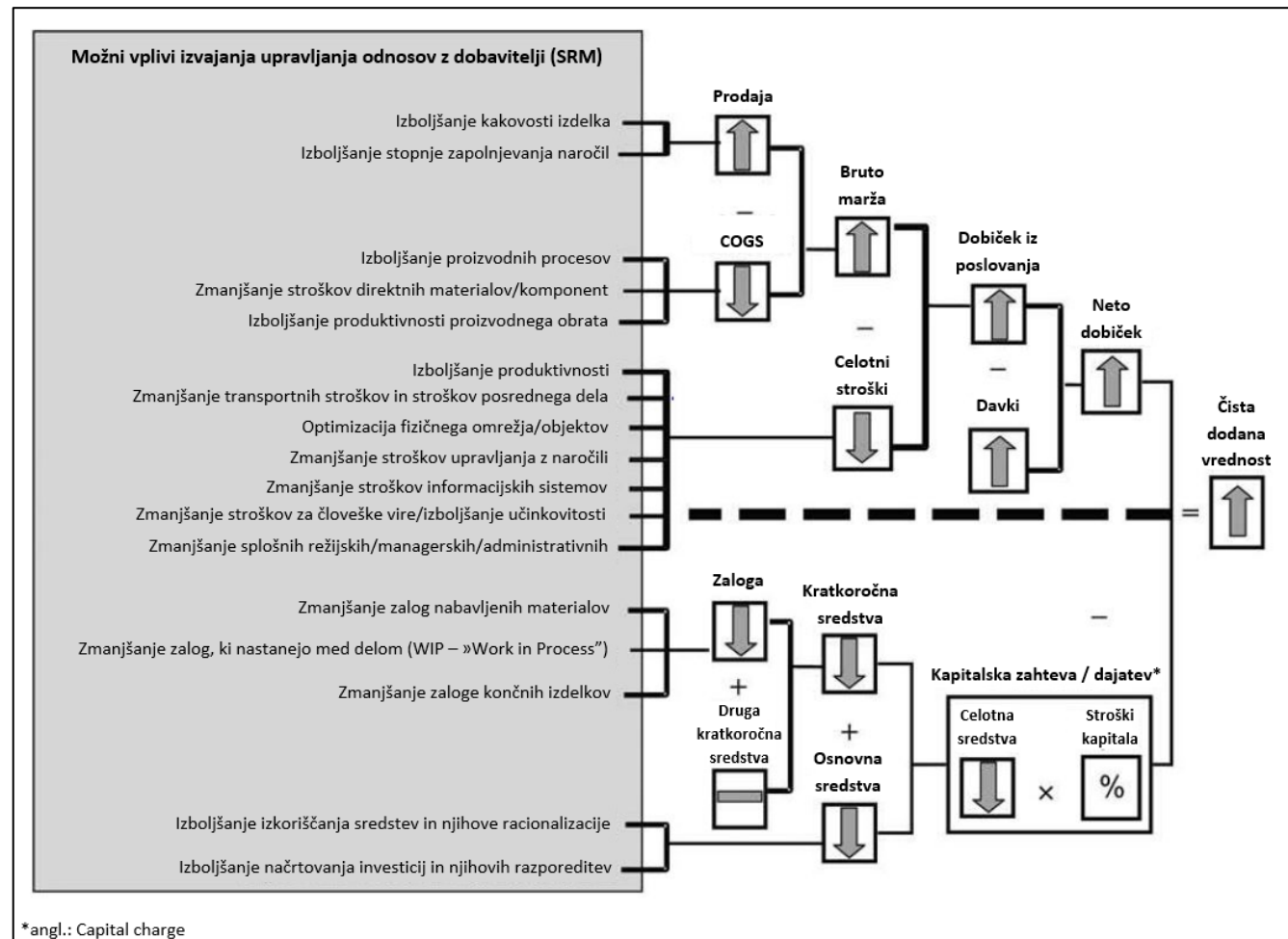
45. Procurement. (2019). Najdeno 15. marca 2019 na spletni strani <https://www.danfoss.com/en/about-danfoss/company/procurement/>
46. Qrunfleh, S., & Tarafdar, M. (2013). Lean and agile supply chain strategies and supply chain responsiveness: the role of strategic supplier partnership and postponement. *Supply Chain Management: An International Journal*, 18(6), 571–582.
47. Rimkūnienė, D. (2013). Modern Procurement: Strategic Role and Competitive Advantage. *Innovative Infotechnologies for Science, Business and Education*, 2(15), 14–18.
48. Singh, P., & Power, D. (2009). The nature and effectiveness of collaboration between firms, their customers and suppliers: a supply chain perspective. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(3), 189–200.
49. Stevenson, M., & Spring, M. (2007). Flexibility from a supply chain perspective: definition and review. *International journal of operations & production management*, 27(7), 685–713.
50. Stock, J., & Boyer, S. L. (2009). Developing a consensus definition of supply chain management: a qualitative study. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39(8), 690–711.
51. Svahn, S., & Westerlund, M. (2009). Purchasing strategies in supply relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(3/4), 173–181.
52. Tassabehji, R., & Moorhouse, A. (2008). The changing role of procurement: Developing professional effectiveness. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 14(1), 55–68.
53. Tseng, S. M. (2014). The impact of knowledge management capabilities and supplier relationship management on corporate performance. *International Journal of Production Economics*, 154, 39–47.
54. Van Weele, A. J. (2014). *Purchasing and Supply Chain Management* (6th ed). London: Cengage Learning EMEA.
55. Wang, Y., Wang, N., Jiang, L., Yang, Z., & Cui, V. (2016). Managing relationships with power advantage buyers: The role of supplier initiated bonding tactics in long-term buyer-supplier collaborations. *Journal of Business Research*, 69(12), 5587–5596.
56. Won Lee, C., Kwon, I. W. G., & Severance, D. (2007). Relationship between supply chain performance and degree of linkage among supplier, internal integration, and customer. *Supply chain management: An International journal*, 12(6), 444–452.
57. Wong, A. (2000). Integrating supplier satisfaction with customer satisfaction. *Total Quality Management*, 11(4–6), 427–432.
58. Wu, F., Yenyurt, S., Kim, D., & Cavusgil, S. T. (2006). The impact of information technology on supply chain capabilities and firm performance: A resource-based view. *Industrial Marketing Management*, 35(4), 492–504.
59. Yin, R. (2009). *Case Study Research: Design and methods* (4th ed.). Thousand Oaks: SAGE Inc.
60. Žibert, B. (2008). *Strateška nabava*. Ljubljana: Planet GV.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

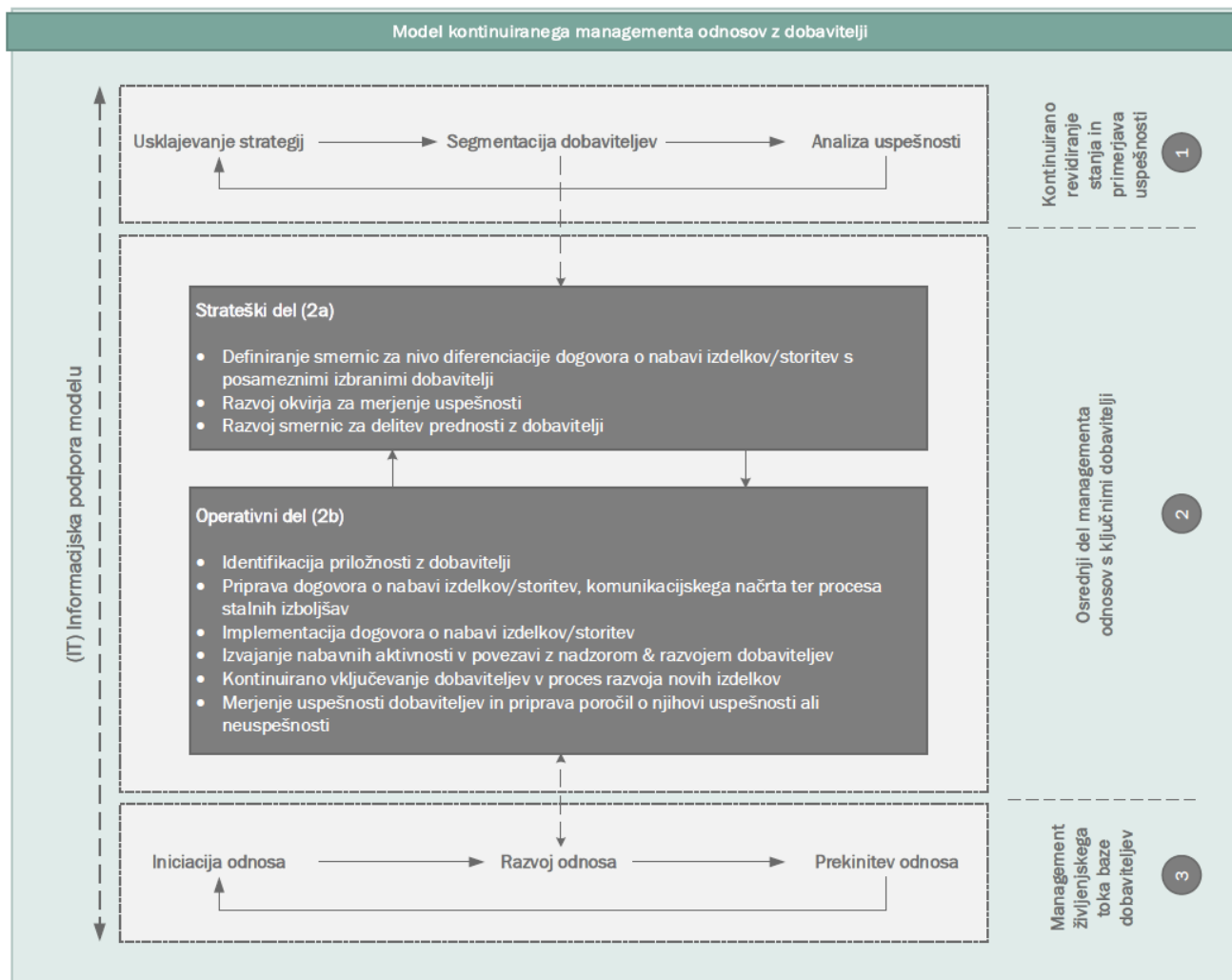
PRILOGA 1: Prikaz vplivov izvajanja managementa odnosov z dobavitelji	1
PRILOGA 2: Model kontinuiranega managementa odnosov z dobavitelji.....	2
PRILOGA 3: Prikaz povezav modela CSRM in procesa nabave v Danfossu	3
PRILOGA 4: Vprašalnik za intervju z notranjim deležnikom – managerjem posamezne poslovne funkcije v Danfoss Trati	4
PRILOGA 5: Vprašalnik za intervju z zunanjim deležnikom – dobaviteljem	7
PRILOGA 6: Transkript intervjuja z Managerjem 1	9
PRILOGA 7: Transkript intervjuja z Managerjem 2.....	14
PRILOGA 8: Transkript intervjuja z Managerjem 3.....	19
PRILOGA 9: Transkript intervjuja z Managerjem 4.....	24
PRILOGA 10: Transkript intervjuja z Dobaviteljem	30
PRILOGA 11: Tabelarični prikaz intervjujev z notranjimi deležniki	35
PRILOGA 12: Seznam kratic	38

PRILOGA 1: Prikaz vplivov izvajanja managementa odnosov z dobavitelji

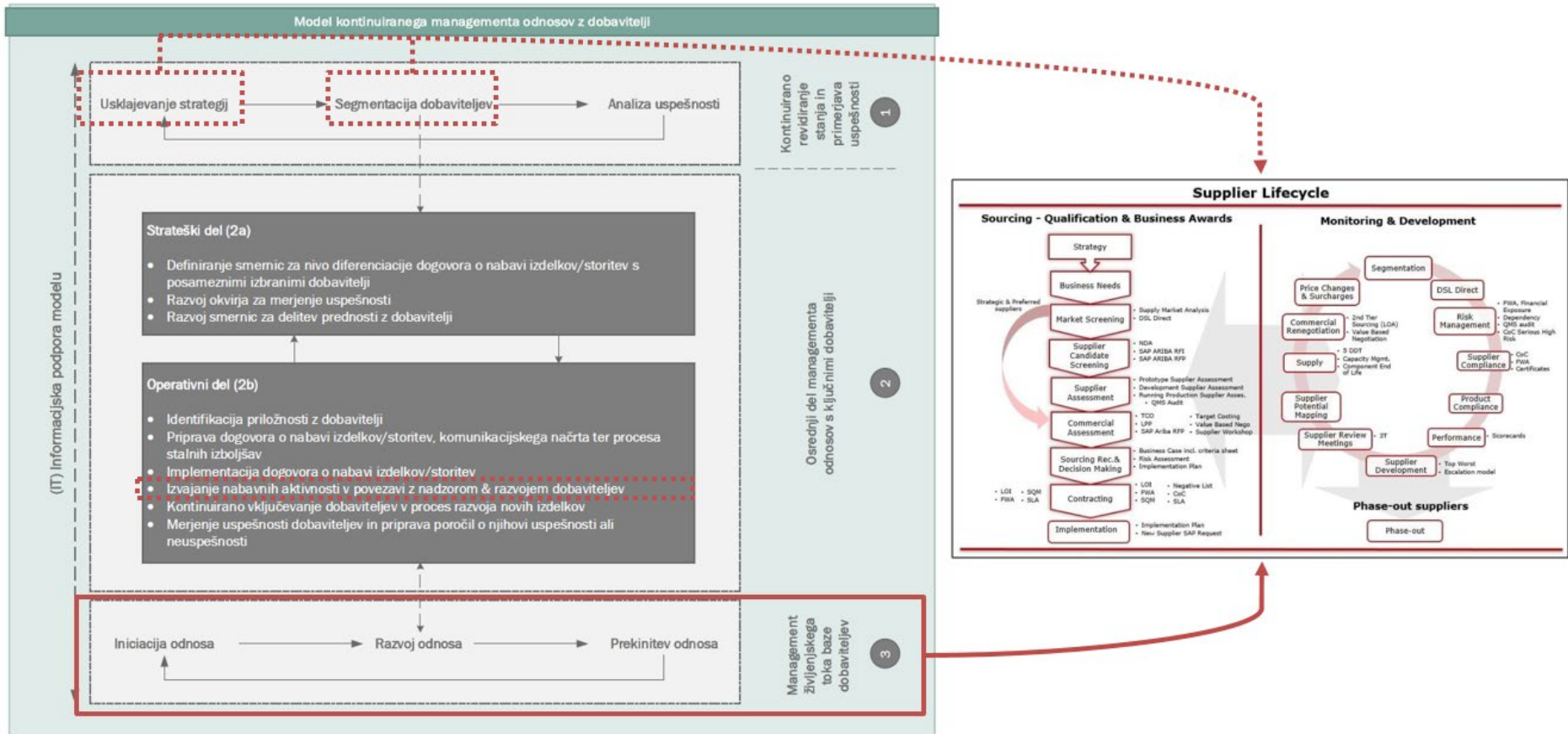


Vir: D. M. Lambert in M. A. Schwieterman, *Supplier relationship management as a macro business process*, 2012, str. 345, tabela 10

PRILOGA 2: Model kontinuiranega managementa odnosov z dobavitelji



PRILOGA 3: Prikaz povezav modela CSRM in procesa nabave v Danfossu



PRILOGA 4: Vprašalnik za intervju z notranjim deležnikom – managerjem posamezne poslovne funkcije v Danfoss Trati

- 1. Za začetek bi prosil nekaj osnovnih podatkov: ime in priimek; izobrazba; naziv trenutnega delovnega mesta; število let v Danfoss Trati; na kratko opišite obseg svojih odgovornosti (»roles and responsibilities«).**
 - a. Ste bili na prejšnjem delovnem mestu (izven Danfoss Trate) v podobni funkciji? Koliko se je razlikovala od trenutne?
 - b. V obdobju dela na Danfoss Trati, kolikokrat se vam je spremenil naziv delovnega mesta (oziroma s tem nekoliko spremenila tudi funkcija)?
 - c. Danfoss je znan po svojih pogostih reorganizacijah – vam je do sedaj uspevalo implementirati in izvesti zastavljene strateške usmeritve, preden se je vaša funkcija spremenila (primer vprašanja za tistega, ki je dlje časa v podjetju in je zamenjal že nekaj funkcij)?
 - d. Navedite in pojasnite nekaj ključnih izzivov za Danfoss Trato v naslednjih 3–5 letih.
- 2. Povejte mi nekaj besed o trenutni strateški usmeritvi vašega oddelka/vaše poslovne funkcije. Opišite nekaj ključnih točk/ciljev, ki jih zasledujete.**
 - a. Je bila strategija vašega oddelka oblikovana na podlagi strateških usmeritev Danfoss Skupine, usklajena na nivoju Danfoss Trate, na nivoju Danfoss Heating segmenta? Ste sodelovali pri oblikovanju celotne poslovne strategije podjetja ali je bila strategija poslovne funkcije oblikovana na podlagi poslovne strategije?
 - b. Za kakšno obdobje je zasnovana vaša trenutna strategija – bi v tem kontekstu predlagali kakšne spremembe? Kakšne pa?
 - c. Imate po vašem mnenju za izvedbo te strategije vse potrebne resurse? Kaj pa podpora vodstva?
 - d. Dotakniva se še sodelovanja z drugimi oddelki: ali podpirajo doseganje ciljev vaše strategije? (Če ne, zakaj ne?) Ali pri vas obstaja občutek, vas drugi oddelki s svojimi usmeritvami omejujejo pri doseganju vaših ciljev? (Če da, v kakšnem obsegu?)
- 3. Predstavite mi svoj pogled na funkcijo nabave (strateške nabave) v podjetju. Kaj bi morala zasledovati? Kaj pa v Danfoss Trati? Kaj mislite, da bi morali biti njeni glavni cilji in kako učinkovito doseganje teh ciljev omogoča trenutna umeščenost nabave v Danfoss Trati?**
 - a. Ali ste bili seznanjeni s trenutnim procesom nabave v Danfoss Trati in Danfoss skupini? Če je odgovor da: mislite, da se trenutna zasnova dobro ujema s strategijami ostalih poslovnih funkcij? Kaj pa z vašo? (Vprašanje za intervjuvance, ki niso del oddelka nabave.)
 - b. Če je odgovor ne: bi si želeli biti seznanjeni? Mislite, da je to potrebno in v kakšnem obsegu bi v to želeli biti vključeni? (Vprašanje za intervjuvance, ki niso del oddelka nabave.)

4. **Prosil bi vas, da se opredelite do sledeče teze: »Trenutna dobaviteljska baza v Danfoss Trati omogoča ustrezno podporo ključnim poslovnim izzivom podjetja v naslednjih 3–5 letih.«**
- Če je odgovor pritrdilen: navedite nekaj jasnih razlogov, ki po vašem mnenju potrjujejo vaše razmišljanje.
 - Če je odgovor negativen: kakšna bi dobaviteljska baza morala biti? Na kakšne dobavitelje bi se morali bolj osredotočiti in zakaj?
 - Če je odgovor, da je niti ne poznajo dovolj dobro: na kakšen način bi omogočili, da bi bil pretok informacij med oddelkom nabave in vašim oddelkom na vam zadovoljivi ravni?
5. **Kaj za vas pomeni management odnosov z dobavitelji (SRM)?**
- V kontekstu: ali gre za več od občasnega obiskovanja dobaviteljev z namenom pregleda njihove uspešnosti ter vzdrževanja dobrih poslovnih odnosov?
 - Kako bi ocenili trenutno uspešnost ohranjanja poslovnih odnosov z dobavitelji s strani strateške nabave? ... Ali na dobavitelje deluje motivacijsko? Povzroča, da se dobavitelji vedno maksimalno »potrudijo«, ko pride do določene potrebe s strani Danfoss Trate?
 - Se trenutno uspešno zasleduje dolgoročno ohranjanje odnosa z dobavitelji? Smo preveč kratkoročno orientirani?
6. **Trenuten sistem napovedovanja povpraševanja omogoča dovolj natančno planiranje potreb vseh deležnikov po oskrbni verigi. Da/ne?**
- Zakaj ne? Zakaj da? Menite, da bi se morali osredotočiti na to, da bi izboljšali algoritem za napovedovanje povpraševanja? Ali na kaj drugega?

[predstavitev CSRSM modela]

7. **Opredelite se do teze, da bi lahko predlagan način SRM-ja v sklopu modela CSRSM pozitivno vplival na zmanjševanje učinkov biča v oskrbni verigi.**
- Trenutne specifičnosti kupčevih zahtev na trgih, kjer smo prisotni, vodijo v večjo kompleksnost napovedovanja povpraševanja – v bistvu je oteženo planiranje potreb, na podlagi katerih so bazirani procesi v celotni oskrbni verigi. Kako vse lahko takšen model vpliva na opisano situacijo?
 - Kaj pa relacija CSRSM in: čas lansiranja novih izdelkov na trg?; fleksibilnost pri zadovoljevanju naših urgentnih potreb?; stopnja zaupanja dobavitelja, ki vodi k delitvi realnih podatkov/informacij?
8. **Glede na predstavljen model CSRSM: kaj so njegove glavne prednosti in slabosti, ob predpostavki implementacije modela v Danfoss Trati?**
- Ali vidite izziv v sami velikosti podjetja? Posledično tudi v zadostnem številu zaposlenih, ki bi jih lahko vključili v predviden več-funkcijski tim?
 - V kakšnem kontekstu (če sploh) bi se moralo prilagoditi delo v vašem timu? Širše, v vašem oddelku, poslovni funkciji?

- 9. Trenutna razvitost informacijske tehnologije v skupini Danfoss je zagotovo na visokem nivoju. Mene osebno skrbi povezanost različnih informacijskih rešitev med sabo in vrednosti, ki jo na koncu kreirajo za nas, končne uporabnike – tudi sami mislite tako? Zakaj?**
- a. V kakšnem obsegu ste zadovoljni z informacijsko podporo v vašem oddelku? (Dostopnost, povezanost med sistemi, enostavnostjo uporabe ipd.) Kaj pa pravite o povezavi informacijskih rešitev med oddelki?
 - b. V kakšnem obsegu bi morali imeti naši dobavitelji dostop do naših sistemov? Kakšen vpogled?
 - c. Dotaknil bi se še sledečega: ali pogrešate kakšno informacijsko rešitev, ki je dostopna na trgu, a ni implementirana v Danfoss Trati? Kakšne izzive bi reševala?
- 10. Za konec še eno bolj »makro« orientirano vprašanje. Kupčeve zahteve se zagotovo spreminjajo, globalni trendi prav tako, pritiski na cene so večji kot v preteklosti. Kako trenuten način organiziranosti v Danfoss Trati sledi opisanemu?**
- a. Je trenutna zasnova procesov in način vodenja podjetja na ustreznem nivoju, ki bo še naprej omogočal trajnostni razvoj podjetja in njegovo organsko rast? Na kakšen način se to odraža? Zakaj tako mislite (konkreten primer)?

PRILOGA 5: Vprašalnik za intervju z zunanjim deležnikom – dobaviteljem

- 1. Za začetek bi prosil za nekaj osnovnih podatkov: ime in priimek; izobrazba; naziv trenutnega delovnega mesta; število let v trenutnem podjetju; kratek opis obsega svojih zadolžitvev in odgovornosti (»roles and responsibilities«).**
 - a. Ste bili na prejšnjem delovnem mestu (izven trenutnega podjetja) v podobni funkciji? Koliko se je razlikovala od trenutne?
 - b. V obdobju dela v trenutnem podjetju, kolikokrat se vam je spremenil naziv delovnega mesta (oziroma s tem nekoliko spremenila tudi funkcija)?
- 2. Kaj je ključna dejavnost vašega podjetja in kateri so ključni trgi, na katerih ste prisotni? Mislite, da bo čez 5 let odgovor na to vprašanje takšen kot danes? Zakaj?**
 - a. Navedite in pojasnite nekaj ključnih izzivov za vaše podjetje v naslednjih 3–5 letih.
 - b. Povejte še nekaj besed o velikosti podjetja, njegovi pretekli in planirani rasti (število zaposlenih, rast prodaje, ključne strateško-razvojne usmeritve ipd.).
- 3. Za Danfoss Trato ste zagotovo eden izmed pomembnejših dobaviteljev – je Danfoss Trata eden pomembnejših kupcev tudi za vas?**
 - a. Če da, kako dolgo je že temu tako? Bi radi, da tako tudi ostane ali je odstotek v celotnem vašem prometu že prevelik in torej odvisnost od nas postaja prevelika?
 - b. Če ne, bi želeli, da postane eden izmed ključnih kupcev? Zakaj?
 - c. Gledate na Danfoss Trato tudi kot vstopna »vrata« v možnosti, ki jih nudijo druge divizije znotraj Danfoss skupine?
- 4. Prosil bi vas, da se opredelite do sledeče teze: »Danfoss Trata uspešno zasleduje dolgoročno stabilen odnos z nami kot svojim pomembnim dobaviteljem. Ob tem so upoštevani naši interesi in na voljo so vsi potrebni podatki, na podlagi katerih lahko izboljšujemo svojo kakovost in odzivnost. Prednosti, ki jih ima Danfoss Trata v tem odnosu, so deljene z nami.«**
 - a. Ste kot pomemben dobavitelj vključeni v zgodnji razvoj novih izdelkov? V kakšnem obsegu? Vedno prejmete zadovoljivo povratno informacijo, ko predstavite svoje ideje?
 - b. V kolikor vas zanima vaša uspešnost v danem trenutku: jo lahko enostavno izvedete? Na kakšen način pridobite te podatke s strani Danfoss Trate?
 - c. Ste bili do sedaj kadarkoli vključeni v »deljenje prihrankov«, če ste predlagali idejo o izboljšavi in je bila ta implementirana?
- 5. Kaj za vas pomeni management odnosov z dobavitelji (SRM)?**
 - a. V kontekstu: ali gre za več od občasnega obiskovanja dobaviteljev z namenom pregleda njihove uspešnosti ter vzdrževanja dobrih poslovnih odnosov?
 - b. Kako bi ocenili trenutno uspešnost ohranjanja poslovnih odnosov z vami s strani strateške nabave Danfoss Trate? ... Ali na vas to partnerstvo deluje motivacijsko?
 - c. Se trenutno uspešno zasleduje dolgoročno ohranjanje odnosa z dobavitelji? Smo preveč kratkoročno orientirani?
- 6. Trenuten sistem napovedovanja povpraševanja v Danfoss Trati omogoča dovolj natančno planiranje potreb vas kot dobavitelja. Da/ne?**

- a. Zakaj ne? Zakaj da? Menite, da bi se morali osredotočiti na to, da bi izboljšali algoritem za napovedovanje povpraševanja? Ali na kaj drugega?
 - b. Kaj trenutno počnete v podjetju, da se lahko dobro prilagajate dani situaciji?
7. **Če bi imeli v roki čarobno palčko, ki bi lahko nemudoma spremenila karkoli v trenutnem sodelovanju z Danfoss Trato – kaj bi to bilo?**

[predstavi CSRM model]

8. **Opreделите se do teze, da bi lahko predlagan način SRM-ja v sklopu modela CSRM pozitivno vplival na vaše sodelovanje z Danfoss Trato.**
- a. Trenutne specifičnosti kupčevih zahtev na trgih, kjer smo prisotni, vodijo v večjo kompleksnost napovedovanja povpraševanja – v bistvu je oteženo planiranje potreb, na podlagi katerih so bazirani procesi v celotni oskrbni verigi. Kako vse lahko takšen model vpliva na opisano situacijo?
 - b. Kaj pa relacija CSRM in vaš doprinos k času lansiranja novih izdelkov na trg?; fleksibilnosti pri zadovoljevanju naših urgentnih potreb?
9. **Glede na predstavljen model CSRM: kaj so njegove glavne prednosti in slabosti ob predpostavki implementacije modela v Danfoss Trati – posledično pa vaše vključitve v sklopu CSRM-ja?**
- a. Ali vidite izziv v vaši velikosti? Posledično zadostnemu številu zaposlenih, ki bi jih lahko vključili v sodelovanje s predvidenim več-funkcijskim timom?
 - b. V kakšnem kontekstu (če sploh) bi se moralo prilagoditi delo v vašem podjetju?
 - c. Osredotočimo se na osrednji del modela, torej 2. sklop: kako gledate na morebitno oblikovanje dogovora o sodelovanju po meri? Torej specifičnostim prilagojenega medsebojnega sodelovanja?
 - d. Bi lahko v bodoče zaradi vpeljave tega modela govorili o boljšem sodelovalnem okolju? Kako to okolje vidite?
10. **Trenutna razvitost informacijske tehnologije v skupini Danfoss je zagotovo na visokem nivoju. Kakšen nivo je v vašem podjetju? Mene osebno skrbi povezanost različnih informacijskih rešitev med sabo in vrednosti, ki jo na koncu kreirajo za nas, končne uporabnike – tudi sami mislite tako? Zakaj?**
- a. Razmišljajte o povezovanju teh rešitev – realen vpogled v trenutno stanje odprtih naročil, zaloge v Danfoss Trati, odprtih kakovostnih težav, statusu reševanja le teh, dostopnosti sklenjenih dogovorov ...
 - b. Dotaknil bi se še sledečega: ali pogrešate kakšno informacijsko rešitev, ki je dostopna na trgu, a ni implementirana pri vas, in za katero menite, da bi bila nujna?
11. **Za konec bi se rad postavil še na vašo stran. Imate v podjetju trenutno implementiran neke vrste sistem/proces za management odnosov s strankami (CRM)? Kako izgleda?**
- a. Če ne, zakaj ne? Vidijo v prihodnosti prednosti le tega? Bi CSRM na naši strani za njih tudi pomenil neke vrste CRM?

PRILOGA 6: Transkript intervjuja z Managerjem 1

Jaz: »Najprej bi se še enkrat rad zahvalil za privolitev v ta intervju. Za začetek bom postavil nekaj osnovnih vprašanj: izobrazba, naziv trenutnega delovnega mesta, število let v Danfoss Trati. Prav tako bi prosil še za kratek opis obsega odgovornosti na trenutnem delovnem mestu.« **Manager 1:** »Po izobrazbi sem diplomiran ekonomist. Vodja interne oskrbne verige (ta funkcija zajema proizvodno planiranje, logistiko, operativno nabavo). V Trati sem zaposlen približno 1,5 leta. Moje ključne odgovornosti so povezane s planiranjem proizvodnje, organizacijo interne in eksterne logistike ter managementom skladiščenja vhodnih materialov. Poleg tega je v sklopu mojega oddelka tudi operativna nabava, ki je odgovorna za nabavo vhodnega materiala, potrebnega za proizvodnjo naših izdelkov.« **Jaz:** »Ste bili na prejšnjem delovnem mestu (izven Danfoss Trate) v podobni funkciji? Koliko se je razlikovala od trenutne?« **Manager 1:** »Zelo podobno kot imam sedaj, mogoče pa z nekoliko večjo odgovornostjo, saj sem bil na takšnem delovnem mestu hkrati tudi koordinator slovenske regije – v moji odgovornosti so bili vodje 5 različnih tovarn.«

Jaz: »Danfoss je znan po svojih pogostih reorganizacijah – vam je do sedaj uspevalo implementirati in izvesti zastavljene strateške usmeritve, preden se je vaša funkcija spremenila – če se do sedaj sploh je?« **Manager 1:** »Sicer ne morem soditi o prejšnjih reorganizacijah, vendar sem sam šel skozi eno, in sicer to zadnjo pred nekaj meseci. Pred njo smo na primer v oddelku imeli 2 proizvodna planerja, 4 operativne nabavnike, enega, ki je skrbel za dokumentacijo do kupcev (odpremnika), in enega analitika. Ta dva še vedno ostajata v tej funkciji, imamo pa po novem združeni funkciji planerja in nabavnika – to pa zato, ker sem zaznal določene neučinkovitosti prejšnjega sistema z naslova planiranja potreb proizvodnih linij in posledično naročanja materiala pri dobaviteljih (prej so operativni nabavniki pri dobaviteljih naročali tudi materiale, ki jih proizvodnja v realnosti ni potrebovala, kar je vodilo v še večje kopičenje zalog). Če pa pogledam na reorganizacije širše, lahko rečem, da je Danfoss velik sistem, ki je posledično počasen, ko gre za vpeljevanje nekih sprememb. Lahko rečem, da približno 10 % mojih idej/predlogov dejansko obrodi sadove. Takšni sistemi enostavno delujejo po tako dolgoletnih ustaljenih procesih, po nekem 'kopitu', ki ga je zelo težko preoblikovat. Najpomembnejše je zato najprej dobiti t.i. sponzorje, ki bodo tvoje želje potiskali naprej.«

Jaz: »Skladno z razumevanjem celotne panoge, ki ste ga pridobili v dobrem letu in pol ... Navedite in pojasnite nekaj ključnih izzivov za Danfoss Trato v naslednjih 3–5 letih.«

Manager 1: »Mislim, da je ključnega pomena digitalizacija in sledenje temu trendu v vseh oddelkih (to se je v bistvu že začelo delat, še posebej pomembna pa je ta 'digitalna prodaja'). Druga stvar je ekologija – smo v panogi in okolju, v katerem moramo zelo paziti, da ne bomo naredili niti enega izdelka, ki bo oporečen. In to se dotika vhodnih materialov, od dobaviteljev, našega skladiščenja, montaže, v bistvu moramo ekološko ravnanje zagotoviti po celotni oskrbni verigi. Tretja stvar pa je prodaja, in sicer mislim v kontekstu

napovedovanja povpraševanja. Menim, da nas bodo konkurenti, ki imajo boljše sposobnosti napovedovati potrebe po materialih, lahko v tem prehiteli in pridobivali ključne prednosti.«

Jaz: »Kakšne strateške usmeritve ste si zastavili ob prihodu na Danfoss Trato? Povejte mi nekaj besed o njih in opišite nekaj ključnih točk/ciljev, ki jih zasledujete.« **Manager 1:** »Želel bi si (pa se mogoče ne dotika toliko mojega oddelka), da bi v podjetju imeli prodajno logistiko. Ta oddelek bi bil prvi kontakt do kupca. Ne govorimo o nekemu, ki kupca išče, promovira Danfoss kot dobro firmo ipd. Gre bolj za povezavo naše nabave in prodaje v kontekstu njune medsebojne komunikacije, usklajevanje možnosti zadovoljevanja potreb kupcev. Na ta način bi lahko tako interne procese kot tudi investicije planirali boljše, učinkovitejše, prav tako pa tudi potrebe do dobaviteljev. Kupce ne smemo navajati na to, da smo 'supermarket', ampak nas morajo razumeti. Morajo razumeti naše procese, proizvodnjo, in se temu tudi prilagoditi. Ne smemo prihajati v situacije, kjer še vedno potrjujemo kupčeva naročila na željene roke, sami pa smo že na maksimalni izkoriščenosti svojih zmogljivosti. Moram pa izpostaviti, da trenutno v managementu podobnega zavedanja in podpore za to ni, tako da ne vem, kako zelo realna bi v bližnji prihodnosti bila vzpostavitev takšnega oddelka. Če se pa dotaknem bolj svojega oddelka/funkcije oziroma kaj trenutno delamo, da bi stvari izboljšali zaradi nezmožnosti vzpostavitve prodajne logistike ... Moramo se prilagajati na strani dobaviteljev: siliti v še večjo fleksibilnost le teh, skrajševanje dobavnih rokov, morali bi se tudi osredotočati na iskanje dobaviteljev na trgu, ki so podobni našim specifičnostim.«

Jaz: »Za kakšno obdobje pa je zasnovana vaša trenutna strategija – bi v tem kontekstu predlagali kakšne spremembe?« **Manager 1:** »Strategija mojega oddelka je praktično zelo kratka. Povezana je seveda s kazalniki – na primer Danfoss stremi k 10 % prodajni rasti letos. Potrebno bi si bilo postaviti bolj pametne cilje. Kazalniki so kontradiktorni: en drugega izpodbijajo (uspeh enega oddelka je lahko neuspeh drugega oddelka). Mislim, da kazalniki s skupnimi cilji podjetja niso usklajeni.« **Jaz:** »Kaj pa kar se tiče podpore? Imate po vašem mnenju za izvedbo te strategije vse potrebne resurse?« **Manager 1:** »Kar se tiče mojega oddelka, imam dovolj veliko število ljudi za podporo lastnih usmeritev. Prihajamo pa velikokrat do situacij, kjer se sprašujem, če se vsi ostali oddelki zavedajo našega pomena, pomembnosti zagotavljanja tekoče proizvodnje, ki konec koncev zadovolji kupca. Na primer, ko potrebujemo vključenost razvoja v kakšen izziv, odgovorijo da so polno zasedeni s projekti in za to nimajo časa (čeprav naj bi bila redna proizvodnja seveda najpomembnejša v vsakem trenutku).«

Jaz: »Zanima me, kako sami gledate na funkcijo nabave v podjetju. Predstavite mi svoj pogled na funkcijo nabave (strateške nabave) v podjetju. Kaj bi morala zasledovati? Kaj pa v Danfoss Trati? Kaj mislite, da bi morali biti njeni glavni cilji in kako učinkovito doseganje teh ciljev omogoča trenutna umeščenost nabave v Danfoss Trati?« **Manager 1:** »Mislim, da bi morala strateška nabava skrbeti za analizo trga, kontinuirano iskanje najboljših možnih dobaviteljev za naš posel. Ko se najde primerne, se jih testira, oblikujejo se nabavni pogoji,

pogodbe, da zagotovite, da je vedno kristalno jasno, kdaj je možna reklamacija, kakšni so pogoji reševanja, penali pri zamudah ipd. Torej, ko so vsi pogoji dogovorjeni, potem prevzame operativne nabavne aktivnosti naš oddelek. V primeru slabše uspešnosti dobavitelja pa mora biti eskalacijski model jasen – takrat pričakujem vašo vključenost. Definitivno pa mislim, da je vloga operativnega nabavnika tukaj zelo pomembna in je trenutno premalo vključen v določene sestanke (pozna namreč podrobnosti na kodnem nivoju, ne samo generalno gledano).«

Jaz: »Pa ste bili uradno seznanjeni s procesom strateške nabave v Danfossu? Torej tudi na nivoju Danfoss skupine? Če je odgovor da: mislite, da se trenutna zasnova dobro ujema s strategijami ostalih poslovnih funkcij?« **Manager 1:** »Dejansko ne – vendar po drugi strani nisem tukaj zelo dolgo in se z nekaterimi podrobnosti še seznanjam. Veliko stvari pa se nekako naučiš preko sestankov, pogovorov. Kar pa trenutno pri vas pogrešam, je to, da bi imeli nekakšno tablo, na kateri bi se spremljala hitrost reševanja nekih bolj operativnih aktivnosti, podpore, ki jo nudite nam. Torej, kako dolgo je nek zastoj pri reševanju zaradi strateške nabave. Prav tako pa nadomeščanje v primeru odsotnosti – trenutno ni jasno, kdo iz strateške nabave je odgovoren za reševanje določenih izzivov, če je odgovorni za to odsoten.«

Jaz: »Razumem, hvala za 'inpute'. Na tej točki bi vas prosil, da se opredelite do sledeče teze: trenutna dobaviteljska baza v Danfoss Trati omogoča ustrezno podporo ključnim poslovnim izzivom podjetja v naslednjih 3–5 letih.« **Manager 1:** »Takšna, kot je zdaj, mislim, da ne. Če bo Danfoss zadržal svojo vizijo 10 % letne organske rasti prodaje, na drugi strani pa ne bomo vlagali v dobavitelje, v njihov razvoj, se nam bo to obratno obrestovalo (kapacitete pri dobaviteljih bodo postale ogromen, vse večji izziv). Problem je tudi to, da so tisti najprimernejši dobavitelji na trgu (sodeč po naši kompleksnosti) za nas predragi. In če bo rast vse večja in zahteve kakovosti vse strožje, pritisk na cene pa še večji, bi lahko v prihodnosti hitro zabredli. Če bomo stremeli k najboljši kakovosti, k najbolj ekološkim izdelkom, bo posledično naš kupec zahteval, da so vse veje pokrite s certifikati, ostalo dokumentacijo ...«

Jaz: »Kaj za vas pomeni management odnosov z dobavitelji (SRM)?« **Manager 1:** »Zame je to razvoj dobaviteljev. To je v avtomobilski industriji prav oddelek, ki pa ima zelo enostavno funkcijo: ob razvoju določenega novega izdelka vključuje prave dobavitelje zgodaj v diskusijo, uporablja njihovo znanje, se jim tudi preda določen del odgovornosti za naše nove izdelke. Posledično bi to bilo bolj učinkovito.« **Jaz:** »Kako pa bi ocenili trenutno uspešnost ohranjanja poslovnih odnosov z dobavitelji s strani strateške nabave? ... Ali na dobavitelje deluje motivacijsko? Povzroča, da se dobavitelji vedno maksimalno 'potrudijo', ko pride do določene potrebe s strani Danfoss Trate?« **Manager 1:** »Če pomislim v kontekstu, ki si ga jaz zamišljam, trenuten način SRM-ja ne omogoča zgornjega oziroma je v managementu odnosov z dobavitelji strateška nabava trenutno neuspešna. Je pa res, da se

mi zdi, da bi to moral biti en poseben oddelek za to, ki ga trenutno nimamo. Zaradi tega tudi na dobavitelje ne delujete motivacijsko.«

Jaz: »Že na začetku intervjuja ste omenjali napovedovanje povpraševanja. Ali menite, da sledeče drži? Trenuten sistem napovedovanja povpraševanja omogoča dovolj natančno planiranje potreb vseh deležnikov po oskrbni verigi.« **Manager 1:** »Seveda, da ne. Mi merimo natančnost napovedi naših kupcev in ta je okrog 60 %. Za nekoga, ki je laik in mu rečeš, da ob tem dejstvu dosegamo 91 % dobavljivost do kupcev, bo sklepal, da smo idealni, boljših sploh ni. Vendar potrebno je pomisliti ob tem na nivo zalog, obrat zalog, ki pa je slab. Vendar ob trenutnih ciljih in zasnovah ta kompromis večjih zalog enostavno moramo sprejemati. V nasprotnem primeru nikakor ne moremo doseči zadanih ciljev. Če že na začetku 'oglašujemo' na trgu, da smo zelo fleksibilni, dobavimo v 5 dneh, se on niti ne rabi navaditi na to, da bo dajal realne napovedi, da se bo vnaprej pripravil in o tem razmišljal ... Ve, da naj bi dobavili v 5 dneh, torej sprejme odločitve o nakupu tik pred zdajci. Morali pa bi se dobro zavedati, če je (da teh 5 dni zagotovimo) sploh vredno, da sprejemamo kompromise na drugih nivojih – kolikšen je strošek tega? Težave imamo s planiranjem, z nabavljanjem, skladiščenjem.«

[predstavitev CSRM modela]

Jaz: »Glede na pravkar predstavljen model bi rad, da se opredelite do teze, da bi lahko predlagan način SRM-ja v sklopu modela CSRM pozitivno vplival na zmanjševanje učinkov biča v oskrbni verigi.« **Manager 1:** »Definitivno vidim veliko prednost že v tem, da bi bili dogovori z dobavitelji nekako v širši pristojnosti. Torej, da ne bi bili podpisniki samo vi v strateški nabavi. Še posebej tukaj mislim na logistični dogovor, ki ga sprejemamo. Moral bi biti bolj razdelan, vključeni (in upoštevani) bi morali biti bolj tudi drugi oddelki. Tudi več-funkcijsko se bomo zavezali in vedeli, kaj smo podpisali. In to ne samo v kontekstu teh dogovorov, ampak celotnega sodelovanja in razvijanja dobavitelja.« **Jaz:** »Trenutne specifičnosti kupčevih zahtev na trgih, kjer smo prisotni, vodijo v večjo kompleksnost napovedovanja povpraševanja – v bistvu je oteženo planiranje potreb, na podlagi katerih so bazirani procesi v celotni oskrbni verigi, kot že omenjava danes. Kako vse lahko takšen model vpliva na opisano situacijo?« **Manager 1:** »Takšen način bi bil v izredno pomoč. Dve stvari sta v tem modelu, kar mi še lahko naredimo. Ena je, da kupec ni nič spremenjen – mi lahko delamo na konsignaciji, ki bo stvari nekoliko izboljšala. Drugo pa je izbor dobaviteljev. Če vzamemo najboljše od najboljših, bomo lahko z njimi se dogovorili na boljše načine, zagotovili boljšo fleksibilnost, ampak bo to dražje. Pomembno je tudi, da se zavedamo, da so vseeno vsi izredno pomembni – ali dobavljajo najenostavnejši ali najtežji kos: vseeno rabimo oba, da bomo izdelek dobavili na trg. Pomembno pa je, da tam, kjer imamo slabe napovedi, kjer smo manj fleksibilni, obravnavamo zadeve drugače.«

Jaz: »Glede na predstavljen model CSRM: kaj so njegove glavne prednosti in slabosti, ob predpostavki implementacije modela v Danfoss Trati? Mogoče tudi, na kakšne prepreke bi

lahko naletel pri sami implementaciji?« **Manager 1:** »Naletel boš na ovire, ko boš želel oddelke povezati do vodstvenega nivoja. Torej 'managerje med sabo'. Drugi oddelki imajo neke popolnoma drugačne cilje, kazalnike, druge motive.

Potem ne bo resursov za spremembo, imamo druge cilje, mi tega ne moremo delat, zdaj imamo drugačne naloge ipd. Ob vse te izjave boš lahko naletel.« **Jaz:** »V kakšnem kontekstu (če sploh) pa bi se moralo prilagoditi delo v vašem timu? Širše, v vašem oddelku, poslovni funkciji?« **Manager 1:** »Podjetje mora to 'kupiti', ljudje pripravljeni to delat, morajo imeti znanje za te spremembe in jih jasno razumeti, potrebno je dokazati, da bo to prinašalo vrednost za podjetje, da bi bilo to dobro.«

Jaz: »Ob predstavitvi samega modela sem omenjal tudi celostno podporo v sklopu IT rešitve, ki bi vsem vključenim deležnikom omogočila dostop do potrebnih podatkov. Trenutna razvitost informacijske tehnologije v skupini Danfoss je zagotovo na visokem nivoju. Mene osebno skrbi (in iz tega tudi izhajam) povezanost različnih informacijskih rešitev med sabo in vrednosti, ki jo na koncu kreirajo za nas, končne uporabnike – tudi sami mislite tako? Zakaj?« **Manager 1:** »Mi (Danfoss Trata) IT-ja tukaj skoraj nimamo. Zadeve ne uspemo reševati, nismo zmožni razviti nekih namenskih sistemov zato, ker je centraliziran oddelek in ga na samem nivoju Danfossa Trate ni. Je določena podpora, ki pa ima zelo omejene možnosti. Dober premik na bolje je novoustanovljen »Supply Chain Excellence team«, ki naj bi skrbel za to, da bodo podatki boljši, poročila boljša, SAP ustrezno podpiral naše poslovanje.« **Jaz:** »Razumem, vseeno pa gre za dosti splošen odgovor. V kakšen obsegu ste na primeru zadovoljni z informacijsko podporo v vašem oddelku (dostopnost, povezanost med sistemi, enostavnostjo uporabe ipd.)? Kaj pa pravite o povezavi informacijskih rešitev med oddelki?« **Manager 1:** »Bi bilo super, ampak trenutno nimamo nobenih aktivnosti, ki bi delale na pridobivanju teh možnosti.«

Jaz: »V kakšnem obsegu bi pa morali imeti naši dobavitelji dostop do naših sistemov? Kakšen vpogled? Kakšno imate mnenje o tem?« **Manager 1:** »Tukaj so že določene aktivnosti v ozadju in dobavitelj bo v kratkem imel možnost SNC-ja (angl. *Supplier Network Collaboration*), ki bo omogočal vpogled v realno sliko trenutnega stanja, kar se tiče odprtih naročil, napovedi povpraševanja, potrjevanja naročil ipd. Bo pa »omejen« v kontekstu tega, da ne bo dostopnih podatkov, ki bi dobavitelja lahko zanimali s strani kakovosti, sklenjenih pogodb, razvoja/risb ... Trenutno je namreč delan v kontekstu operativne nabave in informacij, ki ta oddelek zanimajo. Ne pokriva pa ostalih.«

PRILOGA 7: Transkript intervjuja z Managerjem 2

Jaz: »Današnji intervju bi rad pričel z nekaj osnovnimi podatki. Lepo prosim, da mi poveš svojo stopnjo izobrazbe, naziv delovnega mesta, število let dela v Danfoss Trati. Na koncu bi prosil še za kratek opis obsega delovnih odgovornosti na trenutnem delovnem mestu.«

Manager 2: »Po izobrazbi sem diplomiran univerzitetni inženir strojništva. V Danfoss Trati sem zaposlen že od 1. 1. 2001 naprej, torej 18 let. Trenutno sem direktor strateške nabave za divizijo za evropske tovarne. V tej funkciji sem odgovoren za 4 tovarne. Odgovoren za strateško nabavo, v katero več ali manj 'paše' t.i. 'commodity management' (management nabavnih kategorij). Medtem pa sta izvedba nabavnih projektov in projekti za zniževanje cen izločena iz strateške nabave.«

Jaz: »Hvala. A ste bili na prejšnjem delovnem mestu (izven Danfoss Trate) v podobni funkciji? Koliko se je razlikovala od trenutne?« **Manager 2:** »Ne. Preden sem prišel na Danfoss, sem bil bolj na prodajni strani. Tudi na začetku, ob prihodu na Danfoss, sem bil prva leta zaposlen v prodaji.«

Jaz: »V obdobju dela na Danfoss Trati, koliko krat se vam je spremenil naziv delovnega mesta in s tem (vsaj do neke mere) spremenila tudi funkcija?« **Manager 2:** »Mislim, da je bilo temu tako vsaj petkrat. Od managerja ključnih kupcev, do glavnega kupca, vodje tovarne, vodje nabave, direktorja nabave ... Vseh se niti več ne spomnim.«

Jaz: »Oba zelo dobro veva, da je Danfoss znan po svojih pogostih reorganizacijah – vam je do sedaj uspevalo implementirati in izvesti zastavljene strateške usmeritve, preden se je vaša funkcija spremenila?« **Manager 2:** »Mislim, da je do obojega prihajalo. Nekateri stvari smo izpeljevali do konca, druge pa so se zrušile prav zaradi sprememb, še preden so se sploh dobro začele ali pa izvedle.«

Jaz: »Glede na do sedaj povedano in pa na vaše dolgoletne izkušnje v tem podjetju, navedite in pojasnite nekaj ključnih izzivov za Danfoss Trato v naslednjih 3–5 letih. Kaj bo ključnega pomena?« **Manager 2:** »Slediti sodobnim globalnim trendom. Da bomo kot podjetje znali odgovoriti na digitalizacijo (kar zahteva trg). Da bomo zadovoljili standardom trenutne okoljske ozaveščenosti. Ob istem času pa moramo biti konkurenčni tako kakovostno kot logistično, da bomo se res lahko primerjali z najboljšimi. Na konec koncev bo potem poslovanje teklo v pozitivnih številkah, zato smo vsi tukaj.«

Jaz: »Razumljivo, hvala. Zdaj se bova počasi premaknila na teme, bolj osredotočene na funkcijo, ki jo opravljate. Povejte mi nekaj besed o trenutni strateški usmeritvi vašega oddelka/vaše poslovne funkcije. Opišite nekaj ključnih točk/ciljev, ki jih zasledujete.«

Manager 2: »Strategije se sproti prilagajajo na letnem nivoju, ampak vedno poskušam imeti pred sabo tisti horizont 3–5 let. Dejstvo, da smo začeli vključevati druge oddelke v nabavo, v delo nabave, je ključna trenutna usmeritev. Stvari se odvijajo hitreje, učinkoviteje.« **Jaz:**

»Mislite na novoustanovljen več-funkcijski tim, ki skrbi za izvedbo nabavnih projektov?«

Manager 2: »Ja, točno tako.«

Jaz: »Je bila strategija vašega oddelka oblikovana na podlagi strateških usmeritev Danfoss Skupine, usklajena na nivoju Danfoss Trate, na nivoju Danfoss Heating segmenta? Ste sodelovali pri oblikovanju celotne poslovne strategije podjetja ali je bila strategija poslovne funkcije oblikovana na podlagi poslovne strategije?« **Manager 2:** »Mislim, da imamo v Danfossu dobro informiranje/komuniciranje po vertikali navzdol. In tudi določeni 'inputi' se prenašajo navzgor. Mislim, da se beseda segmenta, mnenje o tem, kam bi strateško morali iti, dobro prenaša navzgor. V tem kontekstu tudi, da na ta način management išče odgovore na že omenjene 'megatrende' – torej sodobna usmeritev, ki na to odgovarja. Vsi, ki jih naslavljamo, imajo za sabo tudi jasne usmeritve, kaj je potrebno narediti.« **Jaz:** »Razumem – za kakšno obdobje pa je zasnovana vaša trenutna strategija – bi v tem kontekstu predlagali kakšne spremembe?« **Manager 2:** »Gledanje je sigurno med 3–5 let naprej, kot sem že povedal. Več kot 5 let je praktično nemogoče, okolje je preveč nepredvidljivo.«

Jaz: »Če se premakneva še malo na stran resursov. Imate po vašem mnenju za izvedbo omenjenih strategij vse potrebne resurse?« **Manager 2:** »V nabavi imamo ustrezno podprtost po plati resursov (imamo dovolj ljudi in smo ustrezno organizirani).« **Jaz:** »Kaj pa sodelovanje z drugimi oddelki? Ali podpirajo doseganje ciljev vaše strategije? Mogoče obstaja pri vas občutek, da vas drugi oddelki s svojimi usmeritvami omejujejo pri doseganju vaših ciljev?« **Manager 2:** »Kar se tiče ostalih oddelkov, menim, da so še možne izboljšave. Na primer zdaj, ko smo ustanovili omenjen tim in smo z njim vključili še ljudi iz razvoja in ostalih oddelkov – da imamo fiksni tim in zato je to zdaj prava zadeva. Zato tudi mislim, da bi morala biti izvedba dovolj dobra. Ne bo več nenehnega usklajevanja resursov in tega ne bomo nenehno delali oziroma izgubljali časa. Potrebno pa je to revidirati, da bomo vedno fokusirani na tisto področje, ki v največji meri zahteva tudi fokus od nas. Tako da zdaj tudi nekih občutkov omejevanja ni prisotnih.«

Jaz: »Naslednje vprašanje bi se načeloma nanašalo na vaš pogled na funkcijo nabave (strateške nabave) v podjetju. Kaj bi le ta morala zasledovati, kakšne cilje si postavljati. Vendar menim, da imava oba zelo podobno razmišljanje, ki je torej že vključeno v magistrsko delo. Zato bi raje videl, da se na tej točki opredelite do naslednje teze: trenutna dobaviteljska baza v Danfoss Trati omogoča ustrezno podporo ključnim poslovnim izzivom podjetja v naslednjih 3–5 letih.« **Manager 2:** »Jaz mislim, da trenutna baza to lahko podpira. Bodo pa vedno določeni izzivi, da bomo morali neke stvari prilagajati, kakšnega dobavitelja zamenjati. Še vedno smo izpostavljeni določenim rizikom in ta stvar nikoli ne more biti idealna. V glavnem pa menim, da dobaviteljska baza lahko sigurno zadosti potrebam (še posebej nove razvojne projekte, za naslednje 2–3 leta smo pokriti). V 95 % je definitivno to res.«

Jaz: »Za dolgoletnega profesionalca v nabavni stroki – kaj za vas pomeni management odnosov z dobavitelji (SRM)?« **Manager 2:** »To je v bistvu zelo enostavno. Kot firme pričakujemo, da bomo vedno dobili ustrezne količine, v ustrezni kakovosti in ob pravi ceni, in da bo vse skupaj v nekem paketu, kjer ne bo rizikov za dobave.

Klasična formulacija nabave. Če pa se pogovarjava izključno o SRM-ju, je pa tukaj naša naloga, da imamo z bazo dobaviteljev ustrezne odnose, da smo vedno prvi med prvimi, ko prihaja do tega. Če se bo moral dobavitelj odločati, koga bo servisiral, da bo vedno Danfoss na prvem mestu.«

Jaz: »Kako bi pa ocenili trenutno uspešnost ohranjanja poslovnih odnosov z dobavitelji s strani strateške nabave? ... Ali na dobavitelje deluje motivacijsko? Povzroča, da se dobavitelji vedno maksimalno 'potrudijo', ko pride do določene potrebe s strani Danfossa?« **Manager 2:** »Če gledam v širšem aspektu Danfossa, potem bi to oceno znižal (ne bi dal ravno odlične). Skozi številne reorganizacije so se določene stvari izgubljale, prav tako skozi fluktuacijo kadrov, zamenjavo ljudi v timu Danfoss Nabave ... Pa mogoče je s tega naslova bilo kar nekaj brezosebnega odnosa do dobaviteljev, kar pa ni ustvarilo dobre slike pri njih. Če pogledam skozi oči Danfoss Trate, pa menim, da smo te stvari dovolj uspešno delali, kljub nekim motilnim dejavnikom. Torej imamo zdaj v Trati vse pomembne kontakte s pomembnejšimi dobavitelji, da so kontakti redni, da so odnosi v redu in da nas oni verjetno tudi dosti v redu vidijo. Ker s tem nimamo nekih težav, bi nam dal oceno 4 (na lestvici 1–5). Izboljšati bi se bilo možno še z večjo zavzetostjo; posvetiti več časa za druženje z dobavitelji.« **Jaz:** »Omenjali ste reorganizacije tudi v nabavi. Ena izmed največjih je 'preskok' na centralizirano nabavo takoj po veliki finančni krizi. Mislite, da smo s centralizacijo povzročili tudi določeno zmedo pri dobaviteljih?« **Manager 2:** »Centralizacija je sama po sebi v taki firmi nujna, ker imamo dobavitelje, ki dobavljajo več segmentom, in moraš stvari nekako združevati skupaj, da lahko potem nastopiš konkretnjše do dobavitelja, imaš boljšo pogajalsko moč. In tudi pregled nad tem, kaj delaš. Centralizacija, kjer nismo uspeli, pa se nanaša na to, da smo naredili centralizacijo vsega in s tem zajeli tudi tiste najmanjše, čisto lokalne dobavitelje, ki jih potem centralna nabava nikoli ni obiskovala, z njimi delala SRM-ja. Tukaj pa je bila ta stvar manj uspešna na začetku. Zgodila se je z namenom, da stvari poenoti, in na nek način je ta cilj tudi bil dosežen. Naslednji korak pa je nek hibriden model, ki pa se ravnokar tudi oživlja.«

Jaz: »Naslednje vprašanje se nanaša na pereč problem okrog napovedovanja povpraševanja. Kaj menite o sledečem: trenutni sistem napovedovanja povpraševanja omogoča dovolj natančno planiranje potreb vseh deležnikov po oskrbni verigi. Da/ne?« **Manager 2:** »Noben 'forecast'/napoved povpraševanja ni nikoli zelo zanesljiv (če ti da 60 % zanesljivost, je to že kar visoko in dobro). Svet pa je čedalje bolj nepredvidljiv, vse več je v našem poslu projektne prodaje, tako da tukaj 'forecast' ni edino orodje, na osnovi katerega bi v bodoče bilo možno planirati. Bo treba še kakšno stvar dodati.«

[predstavitev CSRM modela]

Jaz: »Glede na model, ki sem vam ga pravkar predstavil, bi rad, da se opredelite do teze, da bi lahko predlagan način SRM-ja v sklopu modela CSRM pozitivno vplival na zmanjševanje učinkov biča v oskrbni verigi.« **Manager 2:** »Ta model se po eni strani dotika tudi SRM-ja, predvidevaš, da se boš ukvarjal z določenim številom dobaviteljev, ki ga na nek način selekcioniraš: če je to SRM, je to zelo v redu. Da učinek biča nimaš več, pa to pade tudi na ostale dobavitelje, ki niso v obsegu tega modela (2. sklopa). Sistematično ukvarjanje z dobavitelji, kot ga ti tukaj opisuješ, je sigurno tisto, kar se pričakuje od strateške nabave in managementa z nabavnimi kategorijami (da boš ti tisti A kupec pri dobavitelju, četudi mu ne boš med najpomembnejšimi po prodaji). In če imaš vse stvari razčiščene (od kalkulacij do pogodb, do celega odnosa), potem tukaj ni ovire in je to zagotovo dobra osnova za tisto bolj mehko sodelovanje z dobaviteljem v ozadju. Odnosi so na koncu tisti, ki odločajo o biznisu, vedno moraš imeti pred očmi to, da posel delaš z ljudmi.«

Jaz: »Res je, se popolnoma strinjam. CSRM v bistvu je nov predlagan način SRM-ja. Kaj pa relacija CSRM in: čas lansiranja novih izdelkov na trg?« **Manager 2:** »V odnosu do 'time-to-market' definitivno lahko pozitivno vpliva. Še posebej na zgodnje razvojne faze, da prihajajo dobavitelji s svojim znanjem v ta proces. To bo definitivno dobra priprava v projektu, ker ti ga skrajša/pospeši.«

Jaz: »Glede na predstavljen model CSRM: kaj so njegove glavne prednosti in slabosti, ob predpostavki implementacije modela v Danfoss Trati? Kje bi lahko naletel na odpor, ko gre za implementacijo?« **Manager 2:** »Večjega odpora pri tem ne vidim. Vsaka takšna iniciativa, ki bi s tega ven prišla, je pozitivna za firmo. Lahko, da imaš kakšen odpor, če kakšen oddelek še malo bolj silosno deluje ali pa da ima druge prioritete ta trenutek. Ampak je to stvar neke prioritizacije in prave promocije v firmi. Ko enkrat prodreš in znaš pokazati dobre argumente, potem je takšna stvar zagotovo dobrodošla. Tukaj se pogovarjamo o skrajševanju LT, o razvojnem procesu in pospešitvi, o odnosih z dobavitelji ...«

Jaz: »Kot sem že razložil, v sklopu modela predvidevam tudi celostno IT podporo vsem vključenim deležnikom. Menim tudi, da je razvitost informacijske tehnologije v skupini Danfoss zagotovo na visokem nivoju. Vendar pa me osebno skrbi povezanost različnih informacijskih rešitev med sabo in vrednosti, ki jo na koncu kreirajo za nas, končne uporabnike – tudi sami mislite tako? Zakaj?« **Manager 2:** »Tehnično ni zahtevno implementirati rešitev, kot jih opisuješ. Ko gre za povezanost rešitev, pridemo pa tudi do vprašanja različnih interesov znotraj organizacije. Poleg tega je potrebno izpostaviti povezljivost nekega orodja z drugimi orodji oziroma informacijskimi rešitvami. S pomočjo neke take celostne rešitve bi lahko celoten 'commodity management' (management nabavnih kategorij) v Danfossu čisto drugače funkcioniral. Boljše, bolj povezano. Zato, ker bi potem lahko postavil strategije nabavnih kategorij na nivojih posameznih tovarn, nivoju segmenta. Skupna informacijska platforma mora imeti popolnoma transparentne KPI-je ... Vendar

moramo v Danfossu najprej postaviti SAP platformo do konca, potem pa se lahko začnemo pogovarjati o teh nadgradnjah. Da bodo vse tovarne povezane na istem nivoju in podatki tolmačeni na poenoten način – to je osnova; dokler tega nimaš, ti drugo tudi nič ne pomaga. Nismo še tam, nismo niti znotraj Danfossa čisto poenoteni, kar se tiče pogleda na nabavne kategorije (že delimo jih drugače). Definitivno pa zelo dober predlog s tvoje strani.«

Jaz: »Čisto na koncu še eno bolj 'makro' orientirano vprašanje. Kupčeve zahteve se zagotovo spreminjajo, globalni trendi prav tako, pritiski na cene so večji kot v preteklosti. Kako trenuten način organiziranosti v Danfoss Trati sledi opisanemu? Je trenutna zasnova procesov in način vodenja podjetja na ustreznem nivoju, ki bo še naprej omogočal trajnostni razvoj podjetja in njegovo organsko rast?« **Manager 2:** »Nepredvidljivosti in projektne prodaje je vse več. Konkurence je čedalje več in v taki situaciji moraš biti še bolj prilagodljiv, hitrejši, kot so ostali. Tekma postaja hitrejša. Absolutno pa gre trend tudi v smer tega, da bodo produkti narejeni po meri, in zaenkrat smo še v tej klasični industriji. Če bo to nekdo enkrat dvignil, prišel z neko novo tehnologijo, se lahko to hitro spremeni tudi v naši panogi. Če pa se dotaknem še trenutne organiziranosti – Danfoss Trata je sigurno pravilno organizirana, procesna organiziranost zagotovo dobro deluje in prinaša pozitivne posledice. Organizacija je seveda ključna, pa dobro razumevaje le te, enostavnost procesov, dobro organizirano delo. Agilno, hitro, fleksibilno ... mislim, da smo tukaj na dobri poti.«

PRILOGA 8: Transkript intervjuja z Managerjem 3

Jaz: »Rad bi, da ta pogovor začneva z nekaj osnovnimi podatki, in sicer: stopnja izobrazbe, naziv trenutnega delovnega mesta, število let dela v Danfoss Trati. Na koncu pa prosim za opis obsega svojih odgovornosti na trenutnem delovnem mestu.« **Manager 3:** »Diplomiran inženir strojništva, poleg tega imam opravljen še MBA. V Trati sem zaposlen že 24 let, moje trenutno delovno mesto pa je direktor globalne tehnologije. Ta pokriva področje tehnologije v podjetju Danfoss Trata in širše v poslovni enoti DEN (več proizvodnih lokacij). Formalno je odgovornost za poslovno enoto in odgovornost za razvoj tehnologije v poslovni enoti s fokusom na avtomatizaciji.«

Jaz: »Gre za kar dolgo dobo dela v enem podjetju. Ste bili na prejšnjem delovnem mestu, izven Danfoss Trate, v podobni funkciji? Koliko se je razlikovala od trenutne?« **Manager 3:** »Od začetka svoje kariere sem v Danfoss Trati – prišel sem že kot študent, ki je o podjetju pisal diplomsko nalogo.«

Jaz: »V 24 letih, koliko krat se vam je spremenil naziv delovnega mesta? In s tem nekoliko spremenila tudi funkcija?« **Manager 3:** »To se je spreminjalo praktično na vsakih par let. Začel sem v tehnologiji, šel v nabavo, potem v planiranje interne oskrbne verige, opravljal funkcijo vodje proizvodnje, pa direktorja operative/tovarne. No, zdaj po zadnji reorganizaciji pa direktor tehnologije.«

Jaz: »Omenjate reorganizacijo. Danfoss je že znan po svojih pogostih reorganizacijah – vam je (kljub tem) do sedaj uspevalo implementirati in izvajati zastavljene strateške usmeritve, preden se je vaša funkcija spremenila?« **Manager 3:** »Kmalu zatem, ko je Danfoss kupil to tovarno, je nabava postala bolj ... Oziroma delo operativne nabave bolj diktirano s strani proizvodnega planiranja. Potem je bil naslednji večji preskok, ko smo prvič šli na SAP sistem – takrat se je bolj sistematiziralo delo v nabavi.« **Jaz:** »Razumljivo. Kaj pa, če se ne omejujeva na samo nabavo, ampak osredotočiva bolj na omenjene reorganizacije, zmožnost zaključevanja zastavljenih ciljev, strategij?« **Manager 3:** »V kontekstu, da bi se nekaj kar prekinilo zaradi reorganizacije, ta celotna slika ali usmeritev, niti ne. Je bilo pa na nižjih nivojih veliko tega in to večkrat. Na primer včasih je bilo tako, da so bile proizvodne linije skupaj, potem so se ločile, pa so šle spet skupaj, in posledično te vse spremembe dodajajo kompleksnost. Bolj v smislu vodenja vsega skupaj, ki bi bilo mogoče lažje, če bi pokrivali širše področje. Ker je več organizacij, ima vsak nekaj svojega, na nižjih nivojih pa se to odraža v povečanju dela v poročanju ipd.«

Jaz: »Glede na navedene številne spremembe in vaše izkušnje, pridobljene v dobrih 20 letih – navedite in pojasnite nekaj ključnih izzivov za Danfoss Trato v naslednjih 3–5 letih.« **Manager 3:** »Potrebno bo najti neko strateško pozicijo – trenutno smo na trgu postavljeni kot neke vrste draga ('high-end') blagovna znamka. Prihajajo kupci, ki so fokusirani na ceno, in pa kitajska konkurenca, ki to lahko zadovoljuje bolje od nas. Ta konkurenca (še posebej s Kitajske) prihaja tudi s kakovostnimi proizvodi, ne samo nizko ceno. Najti strateško

pozicijo in razviti izdelke in rešitve, ki bodo temu primerne in odgovarjajo na te izzive. Razvoj izdelkov, ki so konkurenčni tako po svoji funkcionalnosti, kakovosti in ceni. To pa tangira razvoj, nabavo, proizvodnjo (s prijemi pametne tovarne, avtomatizacije). Zdajšnjega kupca ne moremo več zadovoljevati na obstoječe načine.«

Jaz: »Super, odlično. Povejte mi še nekaj besed o trenutni strateški usmeritvi vašega oddelka/vaše poslovne funkcije. Opišite nekaj ključnih ciljev, ki jih zasledujete.« **Manager 3:** »Prvič: podpora v delu novih razvojnih projektov (tehnološko pokrivanje teh projektov, ki že vključuje avtomatizacijo). Drugič: nadaljevanje avtomatizacije in gradnja tovarn v smeri pametnih tovarn. V osnovi je cilj izboljšati učinkovitost proizvodnje in do zdaj nam je to uspevalo s pomočjo vitkih principov, zdaj pa je to potrebno nadgraditi, ker tam ni več dosti manevrskega prostora za napredovanje.«

Jaz: »Je bila strategija vašega oddelka oblikovana na podlagi strateških usmeritev Danfoss Skupine, usklajena na nivoju Danfoss Trate, na nivoju Danfoss Heating segmenta? Ste sodelovali pri oblikovanju celotne poslovne strategije podjetja ali je bila strategija poslovne funkcije oblikovana na podlagi poslovne strategije, kot 'reakcija' na to?« **Manager 3:** »Mislim, da je generalno postavljen način, da se strategija postavlja od zgoraj navzdol, ne pa na nek način od spodaj navzgor. To ne pomeni, da je to slabo, seveda. Do zdaj je bilo veliko strategij in obnovitev le teh, tudi uspešnih. In tudi strategija pametne tovarne, ki je v strategiji Danfoss Trate postavljena kot cilj, se sklada z našimi globalnimi vidiki; vidika Danfoss Skupine. Inicijativa in strategija je do sedaj (za naše področje) zelo pozitivna. Pri pametni tovarni pa je vprašanje razumevanja tega znotraj podjetja. Kaj to pomeni v resursih? Potem pa vmes pride še kakovost (vpeljava IATF-a v preteklosti). Mislim, da ob implementaciji takrat ni bilo dovolj dobrega zavedanja, kaj prihod IATF-a pomeni v resursih in investicijah.« **Jaz:** »Bi torej lahko rekli, da je razkorak nivoja kompleksnosti zahtev po kakovosti in dobaviteljih, ki jih imamo v bazi, da te zahteve dosegajo, velik?« **Manager 3:** »Težko ocenjujem, kaj je z dobavitelji trenutno – upam, da se ta razkorak zmanjšuje. Vendar pa je vložek za to velik. Večji, kot smo mislili, da bo.«

Jaz: »Dotakniva se še sodelovanja z drugimi oddelki: ali podpirajo doseganje ciljev vaše strategije? Torej usmerjenost v doseganje nivoja pametne tovarne, avtomatizacije? Ali obstaja občutek, da vas drugi oddelki s svojimi usmeritvami na kakršen koli način omejujejo pri doseganju vaših ciljev?« **Manager 3:** »Postali smo res procesno organizirani in že po definiciji, če se organiziraš na ta način, to zahteva zelo veliko mero sodelovanja in povezovanja. In organizacija, ki je bila nekako orientirana v management samostojne tovarne, je zdaj procesno orientirana. To zahteva več napora za več funkcijsko integracijo in to je danes težje. Z januarjem smo se pa še bolj oblikovali v tej smeri. Že na nivoju medsebojnega informiranja imamo trenutno kar velike izzive.«

Jaz: »Počasi se premakniva na nabavo. Predstavite mi svoj pogled na funkcijo strateške nabave v podjetju. Kaj bi morala zasledovati? Kaj mislite, da bi morali biti njeni glavni cilji

in kako učinkovito doseganje teh ciljev omogoča trenutna umeščenost nabave v Danfoss Trati?« **Manager 3:** »Cilj je pripeljati material po optimalnih pogojih (dobavljivost, kakovost, cena) ... Tukaj je vloga strateške nabave (ob sodelovanju drugih služb) najbolj pomembna – tako za Trato kot kupca. Pomisliti pa moramo na to, koliko nas stane zahtevan nivo kakovosti? Poiskati optimum med vsem bi moral biti glavni cilj strateške nabave. Mislim, da bi trenutno to iskanje optimuma v strateški nabavi moral biti eden glavnih fokusov za naprej, in bi na tej točki rad izpostavil, da obstaja razkorak. Vprašanje pa je, zakaj je nastal? Zavedam se, da je velik pritisk na nabavo glede cen. In pa, če pomislimo na to, da vedno več zahtevamo, plačali bi pa manj, bo nivo kakovosti zelo težko postajal višji. Navezujem se tudi na razvoj dobaviteljev.«

Jaz: »Glede na izpostavljena dejstva me zanima, če ste bili seznanjeni s trenutnim procesom nabave v Danfoss Trati in Danfoss skupini? Mislite, da se trenutna zasnova dobro ujema s strategijami ostalih poslovnih funkcij in še posebej z vašo?« **Manager 3:** »Že dolgo nismo imeli predstavitev nabave kot procesa – tako, da o tem ne morem podrobneje odgovarjati v tem trenutku.«

Jaz: »Prosil bi vas, da se opredelite do sledeče teze: trenutna dobaviteljska baza v Danfoss Trati omogoča ustrezno podporo ključnim poslovnim izzivom podjetja v naslednjih 3–5 letih.« **Manager 3:** »Odgovor je ne. En vidik je kakovost in trenutna baza teh zahtev kontinuirano ni sposobna zadovoljevati oziroma ni sposobna kakovostno napredovati. Drugi pa je vidik kapacitet, ki so zelo omejene, dobavitelji težko rastejo z nami takšni, kot so. Težko potem tudi pričakujemo fleksibilnost z njihove strani.«

Jaz: »Če se zdaj osredotočiva na odnose z dobavitelji. Kaj za vas pomeni management odnosov z dobavitelji (SRM)?« **Manager 3:** »Partnerski odnosi, odnosi z dobavitelji v kontekstu partnerstva. Mislim, da je glavna stvar takšnega odnosa zaupanje, in da management odnosov z dobavitelji mora omogočati pridobivanje tega medsebojnega zaupanja. In če izhajam iz tega, je dejansko to zaupanje na vseh nivojih. Da je sodelovanje odkrito, da zaupamo, da dosegamo cene, ki so realne na trgu. Ki omogočajo obojim rast, razvoj in seveda dobiček ... Zaupanje v to, da ko se nekaj dogovorimo, se to tudi zgodi.«

Jaz: »Kako bi ocenili trenutno uspešnost ohranjanja poslovnih odnosov z dobavitelji s strani strateške nabave? ... Ali na dobavitelje deluje motivacijsko? Povzroča, da se dobavitelji vedno maksimalno 'potrudijo', ko pride do določene potrebe s strani Danfoss Trate?« **Manager 3:** »Mislim, da je trenutno to vprašljivo. Oziroma upam, da gre to zdaj v pravo smer. Iz preteklosti imamo primere, ko smo selili plastiko, zobnike ... Zakaj smo sploh to delali? Ali smo sploh izbrali pravega dobavitelja, s katerim bomo lahko ustvarjali vrednost? Če menjamo zelo veliko, je to slika, da nismo uspeli ustvariti zadostnega zaupanja. Vprašanje je, zakaj nismo storili drugače? Zopet se vračamo na vidik cene. Še centralizacija vas je tukaj zagotovo omejevala.«

Jaz: »Dotaknil bi se še ene pereče teme v podjetju, in sicer napovedi potreb. Kaj bi rekli na sledečo tezo: trenuten sistem napovedovanja povpraševanja omogoča dovolj natančno planiranje potreb vseh deležnikov po oskrbni verigi. Da/ne?« **Manager 3:** »Ne. Kupec je definitivno bolj zahteven zdaj, kot je bil v preteklosti. Mi bi morali biti organizirani malo drugače, kot smo sedaj ... Vedno se sprašujem, ali je možno narediti model, ki bi nam dal neko boljšo sliko. Če si mi zadamo za cilj, da imamo dobavljivost na trg takšno, ob takšni variaciji povpraševanja in napovedi le tega. Koliko nas doseganje omenjene dobavljivosti stane? Kako naša dobaviteljska veriga to prenese? Narediti bi morali neke stres teste, koliko dejansko prenesejo dobavitelji. Potem se pojavlja še vprašanje, koliko boljši bi morali biti dobavitelji ali pa koliko več bi Danfoss moral investirati v zaloge? Prodaja trenutno ne razume kupca dovolj dobro. Potrebe niso zaznane pravočasno in v pravi meri. Trenutno niti nimamo sistemov. Mislim, da je orodje, ki ga uporablja prodaja, slabo in podatki s tistega orodja niso povezani s SAP-om. Že tukaj manjkajo osnove. Ko se prodaja nekaj odloča, ko nekaj potrdi, mora jasno vedeti, kaj ima za sabo, kaj sproži, kaj prenese in česa ne. Te slike nimamo najboljše.«

[predstavitev CSRM modela]

Jaz: »Opreделите se do teze, da bi lahko predlagan način SRM-ja v sklopu modela CSRM pozitivno vplival na zmanjševanje učinkov biča v oskrbni verigi.« **Manager 3:** »To so bile nekako tudi moje želje. Ne v tem kontekstu in toliko strateško. Ampak čisto enostavno: da imaš vsaj razvojnika, ki ti pomaga takrat, ko ga rabiš. Ki je namensko dodan v to na način, kot ga opisuješ. Mogoče efekt zmanjševanja učinkov biča niti ne toliko, ampak absorpcijo tega efekta bi lahko zvišal. Zaupanje pri dobavitelju bi na ta način najbrž dvignil na višji nivo. Dejstvo je, da je bolj timsko delo na dobaviteljih, bolj enotno delo na dobaviteljih, lahko nekako izvor boljših rezultatov. Je pa težko merljivo, kako pa kaj, vsaj trenutno.«

Jaz: »Kaj pa če pomislite še na odnos CSRM modela in čas lansiranja novih izdelkov na trg?« **Manager 3:** »Na čas lansiranja novih izdelkov ne vem – posredno najbrž bi, ker bi imel boljši nabor dobaviteljev, bolj razvite dobavitelje.«

Jaz: »Zdaj bi pa rad preveril, kaj si mislite o prednostih in slabostih CSRM-ja v kontekstu predpostavljene implementacije v Danfoss Trati? Kaj pa na morebitne izzive, na katere bi lahko naletel?« **Manager 3:** »Ena izmed prvih stvari, ki jih vidim kot velik izziv, so resursi. Težko bi dobil ljudi, predane in popolnoma zavzete. Ne vem, kako bi bilo sprejeto v oddelkih, sama ideja po spremembi. Tudi na management nivoju – dojemanje managementa, da se 'mora' zdaj ukvarjati z dobavitelji – nekaj, kar naj bi bila v osnovi ključna funkcija nabave. Kako bi bilo to sprejeto.«

Jaz: »Na koncu me zanima še, na kakšnem nivoju je po vašem mnenju trenutna razvitost informacijske tehnologije v skupini Danfoss? Mene osebno skrbi povezanost različnih informacijskih rešitev med sabo in vrednosti, ki jo na koncu kreirajo za nas, končne uporabnike – tudi sami mislite tako? Pogrešam namreč, da bi oddelki bili med sabo bolj

informirani o statusu strategij, da bi dobavitelji imeli več informacij; kako bi to lahko dosegli s pomočjo informacijske tehnologije?» **Manager 3:** »O tej komunikaciji se vsi pogovarjamo. Kako to narediti? Že v samih timih. Kje smo s strategijo? Maili, maili, maili – tega je preveč. Rad bi zdaj pogledal situacijo, v realnem času. To bi zagotovo bilo nekaj, k čemur vsi stremimo oziroma bi radi vzpostavili. Mislim, da smo od tega še zelo oddaljeni. Zakaj? Na primer projekt vpeljave enotnega ERP sistema, ki naj bi trajal do 2021. In ta naj bi na koncu omogočil enoten pogled na bazo podatkov. Integracija vseh ostalih sistemov zatem pa je velik, ogromen zalogaj. Prav tako z našim sistemom nimamo povezanih dobaviteljev. Že vpeljemo ASN, pa ne deluje dobro. Komaj dobimo resurse s strani SAP timov, ko že imamo odobreno investicijo v sistem 'mini-load'. To so za takšno podjetje osnove in to bi moralo biti urejeno.«

PRILOGA 9: Transkript intervjuja z Managerjem 4

Jaz: »Za začetek bi prosil nekaj osnovnih podatkov: izobrazba; naziv trenutnega delovnega mesta; število let v Danfoss Trati; prosil bi vas tudi, da na kratko opišete obseg svojih odgovornosti na trenutnem delovnem mestu.« **Manager 4:** »Sem diplomiran inženir strojništva. Trenutno zaposlen kot direktor razvoja v Danfoss Trati. V podjetju delujem 20 let. Kot direktor razvoja sem odgovoren za razvoj mehanskih komponent (sodelovanje pri novih projektih in vzdrževanje in podpora obstoječemu portfelju). Je pa razvoj v Danfoss Trati razdeljen na mehanski del ter na mehatroniko – del mehatronike pokriva drug direktor.«

Jaz: »Ste bili na prejšnjem delovnem mestu (izven Danfoss Trate) v podobni funkciji? Koliko se je razlikovala od trenutne?« **Manager 4:** »Zaposlitve pred prihodom v Trato niso bile podobne trenutni funkciji, saj sem v bistvu bil na začetku svoje kariere – bilo pa je delo v razvoju.«

Jaz: »V obdobju dela na Danfoss Trati, koliko krat se vam je spremenil naziv delovnega mesta (oziroma s tem nekoliko spremenila tudi funkcija)?« **Manager 4:** »V obdobju 20 let se mi je funkcija v podjetju spremenila štirikrat. V bistvu vse od razvojnika do direktorja razvoja.«

Jaz: »Danfoss je znan po svojih pogostih reorganizacijah – vam je do sedaj uspevalo implementirati in izvesti zastavljene strateške usmeritve, preden se je vaša funkcija spremenila?« **Manager 4:** »Pri zadnji reorganizaciji (ravno zaključeni) je bilo potrebno kar konkretno spremeniti določene poglede. Se obrniti drugam od že začrtanega. Določene aktivnosti, ki so se že izvajale, so morale biti prekinjene, fokus je zdaj v določenih primerih na drugih področjih.«

Jaz: »Sodeč po vaših dolgoletnih izkušnjah v Danfoss Trati – kaj mislite, da so za podjetje ključni izzivi, s katerimi se bo moralo spopasti v naslednjih 3–5 letih? Navedite in pojasnite jih nekaj.« **Manager 4:** »Navznoter, v podjetju, se moramo malo vprašati o kulturi. Smo organizacija, ki sloni na visoki učinkovitosti in uspešnosti posameznikov. Mislim, da smo v tem pogledu prišli do maksimuma, naslednji nivo pa so visoko učinkoviti timi, ekipe (poudarjam timsko delo). Na ta način se moramo začeti boriti proti 'silusom' v oddelkih (in med njimi), ki so se z leti v podjetju ustvarili. Potrebno jih je zatreti in začeti drugače delati, razmišljati drugače. Če bi bilo to delo v timih na ustreznem nivoju, bi nam to prineslo hitrost in agilnost, ki sta nujni v današnjem svetu.«

Jaz: »Že prej sva se te teme na kratko dotaknila, in sicer me zanima, kakšne so trenutne strateške usmeritve vašega oddelka/vaše poslovne funkcije? Opišite nekaj ključnih ciljev, ki jih zasledujete.« **Manager 4:** »Izvedba novih razvojnih projektov je zagotovo najpomembnejša izmed vseh – nanaša se na razvoj novih produktov. Na drugi strani pa je zelo pomembna tudi konsolidacija oddelkov razvoja po vseh lokacijah, kjer ga trenutno

imamo (Slovenija, Danska, Romunija ...). Trenutno gre za zaključene enote, silose, ki jih je potrebno povezati. Vse to z namenom, da bi šli tehnološko naprej, v smislu uporabe novih tehnologij, novih načinov dela v razvoju (na primer: 3D tiskanje, simulacije, učinkovitejši 'outsourcing' razvoja).«

Jaz: »Ali je bila strategija vašega oddelka oblikovana na podlagi strateških usmeritev Danfoss Skupine, usklajena na nivoju Danfoss Trate, na nivoju Danfoss Heating segmenta? Ste sodelovali pri oblikovanju celotne poslovne strategije podjetja in ali je bila strategija razvoja oblikovana na podlagi poslovne strategije?« **Manager 4:** »Strategije so se zasnovale na podlagi tega, da bi bil razvoj čim bolj učinkovit – torej menim, da so z vrha dobro zaznali, kar je najpomembnejše. In s tem ne mislim samo na razvoj kot naš oddelek, ampak celoten razvoj podjetja. Vpeljava novih izdelkov je velik del tega. Strateška usmeritev, da smo čim hitrejši, čim bolj agilni, je nujna. Svet je postal hitrejši, kot smo ga bili vajeni včasih, in nismo nujno sami postali bolj rigidni in počasni, ampak nas je svet naredil takšne. Strategija razvoja je bila oblikovana na podlagi strategije celotnega Danfossa.«

Jaz: »Za kakšno obdobje pa postavljate strategijo v razvoju? Bi mogoče v tem kontekstu predlagali kakšne spremembe?« **Manager 4:** »Po navadi gre za 3-letne strategije. Tukaj ne bi predlagal nobenih sprememb, mislim, da gre za logično obdobje.«

Jaz: »Kaj pa vidik resursov? Imate po vašem mnenju za izvedbo svojih strategij dovolj potrebnih resursov? Kaj pa podpore vodstva?« **Manager 4:** »Mislim, da vedno obstaja razkorak med tem, kaj bi morali narediti, in potrebnimi resursi, ki jih za izvedbo tega imamo. Z danimi resursi še vedno malenkost manjka, da bi res lahko izvedli vse zamišljene aktivnosti v sklopu potrjenih usmeritev oziroma ciljev.«

Jaz: »Dotakniva se še sodelovanja z drugimi oddelki. Bi rekli, da podpirajo doseganje ciljev vaše strategije? Oziroma v kolikor ne, zakaj tako mislite? Imate mogoče občutek, da vas drugi oddelki s svojimi usmeritvami omejujejo pri doseganju ciljev?« **Manager 4:** »Podpora ostalih oddelkov je odlična, sodelovanje pa dobro, ne odlično. Največji problem je v resursih, času ljudi z drugih oddelkov – preveč dela za premalo ljudi. Posledično pride do prioritiziranja določenih aktivnosti in ti onemogoča, da greš tako hitro, kot bi sam rad oziroma si si načrtoval. Ne bi rekel, da so različni oddelki in njihove usmeritve v kontekstu 'skupnega cilja' toliko drugačne od naših. Še posebej po zadnji reorganizaciji menim, da je to dobro usklajeno. Resursi pa so dokaj neusklajeni po posameznih aktivnostih.«

Jaz: »Prosil bi, da mi predstavite svoj pogled na funkcijo nabave, še posebej strateške nabave v podjetju. Kaj bi ta morala zasledovati po vašem mnenju? Kaj mislite, da bi morali biti njeni glavni cilji in do kakšne mere omogoča trenutna organiziranost nabave v Trati učinkovito doseganje teh ciljev?« **Manager 4:** »Sem velik zagovornik decentralizacije – strateško nabavo vidim kot enoto, ki deluje na nekem geografskem ozemlju, v stiku z lokalnimi potrebami. Nedaven pristop centralizirane nabave se je nekako 'kregal' s tem, kar mi, kot segment/Danfoss Trata, potrebujemo. Strateška nabava bi morala delati na razvoju

novih izdelkov – vpeljati to dožemanje v obstoječe dobavitelje in biti sposobna pripeljati nove dobavitelje in nove tehnologije. Glavni cilji bi morali biti točno to, torej poudarek na razvoju novih izdelkov in stik z najnovejšimi tehnologijami – tako v Danfoss Trati kot v podobnih podjetjih.«

Jaz: »Ali ste bili seznanjeni s trenutnim procesom nabave v Danfoss Trati in Danfoss skupini? Pa glede na odgovor na prejšnje vprašanje: mislite, da se trenutna zasnova dobro ujema s strategijami ostalih poslovnih funkcij, še posebej z vašo?« **Manager 4:** »Formalno proces dejansko slabo poznam – kar izvem na sestankih, po hodnikih ... Ne vidim neke potrebe oziroma mislim, da si ne bi niti zapomnil, četudi bi mi kdo ta proces predstavil. Mogoče pogrešam edino, da bi se v bodoče poskusili bolje uskladiti glede nekaterih stvari, ki naj bi se jih skupaj lotili – na nekem nivoju pa sicer to že teče. Ne vem pa, v kolikšnem obsegu se ujema moje videnje funkcije strateške nabave s trenutno vašo organiziranostjo.«

Jaz: »Zdaj bi vas pa prosil, da se opredelite do sledeče teze: trenutna dobaviteljska baza v Danfoss Trati omogoča ustrezno podporo ključnim poslovnim izzivom podjetja v naslednjih 3–5 letih.« **Manager 4:** »Mislim, da bo kar veliko problemov, če gremo s trenutno bazo naprej. Jaz bi se probal distancirati (če bi bil v nabavi) od te dobaviteljske baze – tej bazi bi sam vnesel neko fleksibilnost. Razumem, zakaj mora biti kot taka definirana in upravljana, ne bi pa risal zelo debele črte okrog tega v smislu, to mamo in kaj drugega zelo težko dobimo. Razumem, zakaj imamo neke ključne dobavitelje v bazi ipd. Ampak zaradi tega menim, da je gledano nekoliko omejeno in zaradi tega se niste sposobni hitro odzvati na nove potrebe. Delamo na teh dobaviteljih, ko pride do malo drugačnih specifik od že zastavljenih, se zelo hitro najdemo v temi. Cel proces iskanja novega dobavitelja, ki se sproži, in same vpeljave potem traja zelo dolgo in mislim, da bi tukaj morali biti fleksibilnejši in nabava bi morala biti bolj hitrega odzivanja. Procese bi bilo potrebno prilagoditi tem potrebam – na primeru: če rabimo manjšega dobavitelja, bi morali biti sposobni tega vpeljati veliko hitreje od nekega večjega. Ravno zato sem sam za decentralizirano nabavo. Lokalni strateški nabavniki se dejansko hitreje obrnete in lažje ugotovite, kaj se res potrebuje.«

Jaz: »Kaj za vas pomeni management odnosov z dobavitelji (SRM)?« **Manager 4:** »Kar si jaz predstavljam, je komercialni del, potem pa odprta diskusija. Informacije, kaj so naše prihodnje potrebe/pričakovanja od dobavitelja. Potem pa tudi imeti zelo natančno vizijo, kaj si od tistega dobavitelja mi želimo v prihodnosti. Dobavitelj pa tudi mora dati nazaj močno povratno informacijo, kaj si sam želi od sodelovanja – najti neko skupno pot, jo peljati naprej in definirati, kako bomo to delali. Jaz vidim dobavitelja kot partnerja.«

Jaz: »Kako bi ocenili trenutno uspešnost ohranjanja poslovnih odnosov z dobavitelji s strani strateške nabave? ... Ali na dobavitelje deluje motivacijsko? Povzroča, da se dobavitelji vedno maksimalno 'potrudijo', ko pride do določene potrebe s strani Danfoss Trate?« **Manager 4:** »Mislim, da v kar veliki meri temu sledite oziroma se pokriva z mojimi pogledi. Težko pa rečem, ker nimam bolj podrobnega pogleda v to, kar se dogaja. Lepo bi bilo, če bi

drug z drugim delili kaj več, kaj se s kom dogaja. Ni možnosti, da razvoj nekako doda svoje ideje, svoj doprinos, in se ga posledično tudi upošteva.«

Jaz: »Kaj bi rekli na to: trenutni sistem napovedovanja povpraševanja omogoča dovolj natančno planiranje potreb vseh deležnikov po oskrbni verigi. Da/ne?« **Manager 4:** »Jaz sem zelo vezan na razvoj, pogled je omejen na razvoj novih izdelkov. Tukaj v bistvu nimam vpogleda, niti ne gledam v to smer – kako dobro operativna proizvodnja deluje. Ne zanima me toliko sploh, kdaj se bodo izdelki prodajali bolj, kdaj se bodo manj, kakšne so napovedi prodaje ipd. Nimam niti nekega hudega mnenja o tem.«

[predstavim CSRM model]

Jaz: »Nova teza, do katere bi vas prosil, da se opredelite glede na opis CSRM modela: predlagan način SRM-ja v sklopu modela CSRM naj bi pozitivno vplival na zmanjševanje učinkov biča v oskrbni verigi.« **Manager 4:** »Imel bi definitivno pozitivne učinke, koliko velike, pa je zelo težko reči. Mislim tudi, da neke stopnice s tem ne bi preskočili. Kjer vidim pozitivne vplive, so na področju komunikacije – več kot se pogovarjaš, več veš eden o drugemu.«

Jaz: »Glede na to, da pravite, da redne proizvodnje, še posebej izzivov, s katerimi se ta sooča, ne poznate toliko ... kaj pa relacija CSRM in čas lansiranja novih izdelkov na trg?; fleksibilnost pri zadovoljevanju naših urgentnih potreb?; stopnja zaupanja dobavitelja, ki vodi k delitvi realnih podatkov/informacij?« **Manager 4:** »Če se opredelim do vpliva na čas lansiranja novih izdelkov na trg – v tem kontekstu bi bili lahko z modelom zelo blizu stopničke, kar lahko naredimo, torej napredka. Pri vpeljavi novih izdelkov je ta model lahko zelo, zelo pozitiven. Za neko operativno proizvodnjo pa ne vem, nisem prepričan – kot sem tudi že povedal. V odnosu naše odzivnosti, ki jo pogrešajo, stopnje zaupanja, ki jo imajo do nas ... tukaj težko rečem, če pa pogledam samo iz svojega zornega kota (razvoja), lahko rečem, da je tam zaupanje osnova. Če se opredelim mogoče še do morebitnega razkoraka med tem, kaj delijo z nami in kaj bi lahko ... stopnja zaupanja je (po moji oceni) dosti visoka – še posebej dobro delamo v tem kontekstu s 3 trenutnimi dobavitelji.«

Jaz: »Glede na predstavljen model CSRM in potencialno implementacijo tega v Danfoss Trati: kaj so njegove glavne prednosti in slabosti, v kolikor bi se te implementacije lotili? In tudi: na kakšne izzive bi lahko naletel ob tem predlogu?« **Manager 4:** »Tukaj bo bilo zelo veliko problemov z resursi, ki jih potrebuješ za vzdrževanje nečesa takega. Govoriš o več funkcijskem timu in o veliki meri komunikacije, aktivnosti, in znaš imeti kar nekaj problemov s strani managementa glede zagotavljanja potrebnih ljudi za izvajanje. Načeloma se bomo vsi strinjali, ker je model soliden, dober. Ampak ko sem začel razmišljati o tem, da bi jaz (kot R&D direktor) moral dati na primer 2 razvojnika sem, v ta tim, sem že skeptičen. Ker bi se moral nekdo konkretno angažirati, vidim problem. Če govorimo znotraj projekta, je to dosti lažje izvedljivo – za nove izdelke, nove kode, je to v redu – nekaj, kar zna že zdaj delovati. Za neke obstoječe stvari (redne posle) bi pa znali biti izzivi kar veliki.«

Jaz: »Torej bi se v določenem kontekstu moralo prilagoditi delo v vašem timu? Širše, v vašem oddelku, v razvoju?« **Manager 4:** »Definitivno bi se moralo. Če hočemo sodelovati tukaj notri, moramo tudi nadgraditi določene kompetence. Neke odgovornosti razdeliti. Nek inženir bi bil delno odgovoren za management z dobavitelji, ki je v bistvu dodatna odgovornost. Brez sprememb to ne more iti. Moraš imeti ljudi, ki so motivirani za nekaj takega, ki vidijo vrednost v tem.«

Jaz: »Na koncu bi se rad dotaknil še informacijskih tehnologij in stopnje trenutne razvitosti v skupini Danfoss. Po mojem mnenju je ta zagotovo na visokem nivoju. Mene osebno pa skrbi povezanost različnih informacijskih rešitev med sabo in vrednosti, ki jo na koncu kreirajo za nas, končne uporabnike – tudi sami mislite tako? Razmišljajte v kontekstu rešitev za oddelek razvoja, rešitve, ki jih imamo drugi oddelki, medsebojne povezanosti teh ... Pa tudi, če bi bilo dobro, da bi imeli dobavitelji določen vpogled?« **Manager 4:** »Informacijske rešitve poznam zelo slabo, v uporabo nisem ravno vključen. Glede na idejo, ki jo daješ – da bi imeli neko skupno rešitev, nekakšen portal, da bi imeli podatke na enem mestu ... Skeptičen sem v kontekstu: ali nam bo to naredilo manj ali več dela? Mislim, da bi bil takšen sistem dosti velika pomoč delu strateškega nabavnika. Po drugi strani pa v kontekstu mojega dela ... dajva reči, da na takšen portal jaz ravno velikokrat ne bi kliknil. Jaz bom rajši prišel do tebe in te o zadevah vprašal. Da bi pa imel ob enem kliku pred sabo pogled, na podlagi katerega ti je vse jasno, vse kar želiš vedeti ... to je nemogoče. Vedno se sprašujem o vrednosti podatkov, ki jih gledam. Če pomislim na dobavitelja, pa je to najbrž v redu. Vprašaj se, na kaj te informacijo vplivajo – če jih je preveč, ti ne koristijo kaj dosti. Če na njih ne vplivaš, je to zgolj šum. Druga nevarnost je še, da začneš preveč krčiti te podatke. Mogoče je dobavitelj strateški zaradi ene same lastnosti, ki jo mi nujno rabimo, in je edini, ki jo zadostuje. Ima nekaj, kar vam recimo v nabavi ne omogoča, da bi z njim prekinili, ali pa težje najdete alternativo. Meni kot razvojniku je zelo važen ta del kontinuiranega vključevanja dobavitelja v razvoj novih izdelkov, kar omenjaš v modelu. Dobavitelj, ki ima to sposobnost, je zame zelo strateško pomemben. Kaj se kasneje z njim dogaja, meni tukaj ni ravno dosti važno.«

Jaz: »Popolnoma na koncu še eno bolj 'makro' orientirano vprašanje – če temu lahko tako rečemo. Kupčeve zahteve se zagotovo spreminjajo, globalni trendi prav tako, pritiski na cene so večji kot v preteklosti. Kako trenuten način organiziranosti v Danfoss Trati sledi opisanemu? Občutek imam namreč, da je trenuten način organiziranosti dobro deloval v preteklosti, ko je bilo povpraševanje bolj napovedljivo, bolj predvidljivo. Danes temu ni več tako, zdi se mi pa, da mi delujemo podobno.« **Manager 4:** »Strinjal bi se s tvojo tezo, da smo trenutno organizirani na način, ki dobro podpira neko panogo z večjo stopnjo napovedljivega povpraševanja in slabše podpira okolje, ki ga navajaš (moderno, hitro, zahteven kupec). Celotna organizacija hoče iti v veliko mero standardizacije in nočemo si priznati, da smo v poslu, ki te standardizacije sploh ne želi. Nočemo se s tem spopasti. Določena konkurenca ima skoraj za vsakega kupca možnost izdelave neke verzije izdelka po meri – torej popolno fleksibilnost. Mi pa želimo to fleksibilnost odstraniti ... Mogoče je

čas, da se sprijaznimo s tem, da moramo delati malo drugače. Da moramo imeti verjetno tudi drugačne odnose z dobavitelji, takšne vzpostaviti – dobavitelji so po mojem mnenju še najbolj kompliciran del vsega tega.«

PRILOGA 10: Transkript intervjuja z Dobaviteljem

Intervju je potekal v angleškem jeziku – spodnji transkript je prevod pogovora.

Jaz: »Najprej še najlepša hvala za privolitev v intervju. Ob njegovem začetku bi vas rad prosil za nekaj osnovnih podatkov: izobrazba, naziv trenutnega delovnega mesta, število let v trenutnem podjetju. Prav tako pa bi bilo super, če bi lahko ponudili kratek opis obsega svojih zadolžitev.« **Dobavitelj:** »Ni problema, Tilen, z veseljem sem se odzval na povabilo. Kar se tiče moje izobrazbe najprej – končal sem v bistvu študij na dveh različnih univerzah. V sklopu prve sem končal študij nemščine, drug študij pa se je nanašal na mednarodne odnose. Tega sem končal tudi na magistrski stopnji. V trenutnem podjetju sem zaposlen že več kot 10 let. Začel sem res na dnu – v bistvu sem šel od logistične operative do managerja ključnih kupcev. Trenutno sem odgovoren za področje Skandinavije in za določene evropske trge. Naziv mojega delovnega mesta je skrbnik ključnih kupcev. V obsegu tega delovnega mesta se ukvarjam s komercialnimi vidiki prodaje, ponudbami, podporo ključnim kupcem ipd. **Jaz:** »Ste bili na prejšnjem delovnem mestu (izven trenutnega podjetja) v podobni funkciji?« **Dobavitelj:** »Nisem bil toliko na tej industrijski strani, ampak je šlo bolj za pripravništvo v sklopu fakultete.« **Jaz:** »V vseh letih zaposlitve na trenutnem delovnem mestu, koliko krat se vam je spremenil naziv delovnega mesta in s tem funkcija?« **Dobavitelj:** »Spremenil se je trikrat.«

Jaz: »Hvala za izčrpen pregled – zdaj pa greva nekoliko tudi na podjetje samo. Kaj je ključna dejavnost vašega podjetja in kateri so ključni trgi, na katerih ste prisotni? Mislite, da bo čez 5 let odgovor na to vprašanje takšen kot danes?« **Dobavitelj:** »Naš ključni posel je t.i. vroče kovanje in struženje medenine. Sanitarna panoga predstavlja naš največji delež. Mislim, da odgovor čez 5 let nikakor ne bo takšen. Že danes v bistvu poteka preoblikovanje v smeri, da bomo lahko osredotočeni tudi na druge materiale, ne samo medenino.« **Jaz:** »Glede na povedano – bi lahko navedli in pojasnili nekaj ključnih izzivov za podjetje v naslednjih 3–5 letih?« **Dobavitelj:** »Seveda. Menim, da moramo v prvi vrsti slediti trendom. Kot sem že omenil, naj bi vroče kovanje in struženje medenine počasi izumrlo (takšne analize nam podaja lastni oddelek razvoja). Zato torej iščemo možnosti tudi v drugih materialih. Kot drugo moram izpostaviti sledenje tehnologiji. V to polno verjamemo in naši kupci so tisti, ki nas oblikujejo za prihodnost – želimo biti sposobnosti zadostiti vsaki potrebi naših pomembnih kupcev, zato moramo investirati v najboljše tehnologije. Tukaj pa je še fleksibilnost – cilj je zadostitev kupčevim potrebam kjerkoli in kadarkoli.«

Jaz: »Za Danfoss Trato ste zagotovo že eden izmed pomembnejših dobaviteljev. Vse bolj pomembni postajate tudi za ostale Danfoss tovarne, saj dobavljate na veliko različnih lokacijah. Je Danfoss Trato eden pomembnejših kupcev za vas? Kaj pa Danfoss kot celotna skupina?« **Dobavitelj:** »Z Danfoss Trato imamo trenutno dogovor za dobave preko 100 različnih kod. Določene težave smo v preteklosti imeli s kakovostjo, vendar menim, da je to zdaj za nami. Veliko kod sicer je takšnih z majhnimi letnimi količinami, kar sicer ni najbolje.

V celoti, torej s celim Danfossom, dosegamo letni promet okrog 4,5 milijonov evrov. In Danfoss Trata je najpomembnejši kupec z največjim deležem znotraj tega. Radi bi, da tako tudi ostane, saj imamo s Trato daleč najboljši odnos in komunikacijo (če primerjam z ostalimi Danfoss tovarnami). Zavedati se moraš, da imam trenutno preko 40 različnih kontaktnih oseb po celem Danfossu – na dnevnem nivoju imajo različne osebe podobne zahteve, z naše strani je bilo podanih ogromno število ponudb (skupna vrednost znaša okrog 100 milijonov evrov). Če pomislim, imam tiste ključne kontaktne osebe, vendar je številka še vedno okrog 20 ljudi. Vseeno bi radi promet z Danfossom v prihodnosti še povečali, vendar v pametno premišljenem obsegu in še z določenimi izboljšavami.«

Jaz: »Prosil bi vas, da se opredelite do sledeče teze – predstavljajte si, da bi sledečo poved izrekli kot Danfossov dobavitelj. Bi rekli, da je resnična? Danfoss Trata uspešno zasleduje dolgoročno stabilen odnos z nami kot svojim pomembnim dobaviteljem. Ob tem so upoštevani naši interesi in na voljo so vsi potrebni podatki, na podlagi katerih lahko izboljšujemo svojo kakovost in odzivnost. Prednosti, ki jih ima Danfoss Trata v tem odnosu, so deljene z nami.« **Dobavitelj:** »Na žalost moram reči, da se s tem ne bi strinjal. Veliko primerov je, ki govorijo temu dejstvu v prid. Nedavno smo imeli primer, ko je bil račun, ki smo vam ga poslali, zavržen, saj naj bi bila dobavljena koda že zastarela. O tem me na primer nihče ni obvestil, se pozanimal o stanju zaloge ipd. Prav tako je zanimivo, ko pride do točke, kadar mi (kot dobavitelj) potrebujemo določeno podporo z vaše strani ali pa odgovor na kakšno zahtevo. Vaša odzivnost je zelo vprašljiva in odvisna od tovarne, kateri je vprašanje namenjeno. Prav tako pa zelo vpliva tudi to, na katero osebo nasloviš vprašanje. Torej, že veliko enostavnih stvari ne poteka v skladu z izjavo, da se zasleduje dolgoročno stabilen odnos. Odzivnost je dobra, ko sami kaj potrebujete od nas. Prav tako nam prednosti, izhajajoče iz sodelovanja, niso ravno jasne (z izjemo kosov, ki jih dobavimo).«

Jaz: »Moram priznati, da to ni ravno prijetno slišati, vendar vaš odkrit odziv zelo cenim. Kaj pa novi projekti z naše strani? Ste kot pomemben dobavitelj vključeni v zgodnji razvoj novih izdelkov? V kakšnem obsegu? Vedno prejmete zadovoljivo povratno informacijo, ko predstavite svoje ideje?« **Dobavitelj:** »Z izjemo nedavnega večjega projekta, v katerega smo bili vključeni zelo zgodaj z vaše strani, moram reči, da bi bili veliko raje vključeni v projekt še prej. Četudi pa je vključitev zelo zgodnja, se potem v vmesnem obdobju informiranje z vaše strani izgubi. Naredite veliko sprememb na določeni komponenti, brez posvetovanja z nami, čeprav smo recimo že v fazi vzorčenja tovrstne komponente in bi o spremembi morali biti obveščeni. V takem primeru je težko zagotoviti zadostne kapacitete za vzorčenje ipd. Torej radi bi bili vključeni v projekt prej.«

Jaz: »Kaj pa komuniciranje vaše uspešnosti z naše strani? V kolikor vas zanima vaša uspešnost v danem trenutku, jo lahko enostavno izveste? Na kakšen način pridobite te podatke s strani Danfoss Trate?« **Dobavitelj:** »Takšna poročila naše uspešnosti prihajajo avtomatsko, vendar so napačna. Dobivamo namreč poročila o uspešnosti s strani določenih Danfoss tovarn, katerim sploh ne dobavljamo. Poleg tega ste neusklajeni, ko gre za

tolmačenje točnih dobav. Na primer, na začetku potrdimo dobavo na željen datum, ki se naknadno zaradi vaše urgence spremeni – mi pa smo ocenjeni na uspešnost prvotno potrjenega datuma in ta je zaradi prezgodnje dobave že večkrat bila neuspešna.«

Jaz: »Ste bili do sedaj kadarkoli vključeni v 'deljenje prihrankov', če ste predlagali idejo o izboljšavi in je bila ta implementirana?« **Dobavitelj:** »Del, ki se tiče naših predlogov o izboljšavah bodisi procesa izdelave določenih kosov, oblike ..., je standarden za nas. Gre za eno od naših storitev, ki jo nudimo ključnim kupcem. Vendar to izgleda na način, da zberemo vse predloge, naredimo analizo vpliva za vas in predlagamo delavnico, na kateri bi se dogovorili o dejanskih možnostih. Do zdaj z vami še nismo uspešno izvedli in zaključili takšne delavnice, saj je vedno problem pri implementaciji določenih predlaganih sprememb. Še sploh, če te vključujejo določeno vašo investicijo. Kljub pripravljeni kalkulaciji se stvari še vedno ne premaknejo.«

Jaz: »Hvala, predstavljate zelo zanimive točke, upam, da bova tako tudi nadaljevala z naslednjim vprašanjem, ki se že podrobneje nanaša na moje magistrsko delo. Kaj za vas pomeni management odnosov z dobavitelji (SRM)?« **Dobavitelj:** »Na to vprašanje lahko odgovorim s tremi besedami: zaupanje, pogajanje in dobra komunikacija. Na pogajanja mislim v kontekstu potrebe po medsebojni uskladitvi interesov, ki je vedno prisotna. Potrebno je vedno iskati skupno pot. Brez dobre komunikacije je to nemogoče. Brez zaupanja pa ni odnosa, zato to postavljam v tem kontekstu na prvo mesto.« **Jaz:** »Kako bi pa ocenili trenutno uspešnost ohranjanja poslovnih odnosov z vami s strani strateške nabave Danfoss Trate oziroma Danfossa na splošno?« **Dobavitelj:** »Trenutno dobavljamo 10 različnim proizvodnim lokacijam Danfossa. Če bi moral podati oceno za SRM s strani Danfoss Trate, bi bila to 7 (na lestvici 1–10). Vsem ostalim Danfoss tovarnam pa ne več od 2. Z drugimi so namreč zelo omejene možnosti, kar se tiče komunikacije, prejemanja odgovorov na podane ponudbe ipd. Do problemov, izzivov pride, to vemo vsi. Vendar že odgovor, ki problema ne rešuje, poda pa status, je bolje kot nič.«

Jaz: »Zanima me še eno področje, ki ga kot dobavitelj zagotovo konkretno občutite. Kaj bi rekli o sledečem: trenutni sistem napovedovanja povpraševanja v Danfoss Trati omogoča dovolj natančno planiranje potreb vas kot dobavitelja? Da/ne?« **Dobavitelj:** »Ne. Napovedi, ki jih dobivamo avtomatsko iz vašega sistema, enostavno niso točne. Nimamo analize, kolikšen je dejanski odstotek točnosti, vendar zagotovo je nizek. Imamo primere, ko je dejanska poraba dotične kode z vaše strani drastično upadla, ta padec pa v prejetih napovedih sploh ni bil viden. V podjetju se na to trenutno prilagajamo z večjimi zalogami, da vam lahko še vedno nudimo dobro storitev.«

[predstavitev CSRM modela]

Jaz: »Glede na ravno predstavljen model, bi se lahko opredelili do teze, da bi predlagan način SRM-ja v sklopu modela CSRM pozitivno vplival na vaše sodelovanje z Danfoss Trato?« **Dobavitelj:** Najprej mislim, da je v tako velikem ustroju, kot je Danfoss, potrebno

vzeti v obzir sledeče. V kolikor bi uvedel samo 1 omenjen več-funkcijski tim na nivoju Danfoss skupine (torej en takšen tim s po enim predstavnikom iz vsake funkcije), to ne bi bilo dovolj. Oziroma mogoče bi, ampak bi takšen tim zahteval vključenost večjega števila ljudi iz razvoja, kakovosti itd. V kolikor pa bi se lotil tako, da bi takšen tim vpeljal na nivoju Danfoss Trate, mislim, da je tvoj predlog zelo dober in definitivno bi pozitivno vplival na naše sodelovanje. Pozoren moraš biti na to, da ima takšna skupina jasne cilje. Poleg tega moram izpostaviti, da mi na takšen način z vami že delujemo. Torej imamo vzpostavljen takšen tim, sam proces pa imenujemo nekoliko drugače in tudi je v določeni meri drugačen. Torej menim, da bi bilo sodelovanje teh 2 timov odlično. Super bi bilo, če bi lahko definirali določene skupne KPI-je, cilje. Se skupaj dogovorili o pristopu k sodelovanju. Torej vidik strateške uskladitve in postavitve ciljev. Zelo pozitiven bi po mojem mnenju bil tudi tok informacij in komunikacija nasploh. Torej dobiti prave informacije pravočasno – tega sedaj primanjkuje. Mislim, da ravno zaradi tolikšnega števila različnih ljudi, s katerimi smo primorani sodelovati.«

Jaz: »Zelo dobri nasveti, hvala. Razmišljal sem tudi o trenutni specifičnosti kupčevih zahtev na trgih, kjer smo prisotni. Ti vodijo v večjo kompleksnost napovedovanja povpraševanja – v bistvu je oteženo planiranje potreb, na podlagi katerih so bazirani procesi v celotni oskrbni verigi. Kako vse lahko takšen model vpliva na opisano situacijo?« **Dobavitelj:** »Ne vem, če je to toliko relevantno na tej točki, ampak vseeno ... Mislim, da se vaši konkurenti veliko bolj osredotočajo na nove produkte, prodiranje na nove trge, vi pa preveč na že nekoliko zastarele produkte, iz katerih želite iztisniti maksimalno, pa mogoče to niti več ni pravi način. Zavedati se morate, da je sodoben kupec drugačen, portfelj kupcev se spreminja. Vaša panoga se je včasih zelo osredotočala na kakovost, blagovno znamko ipd. Trenuten trend gre v smeri cenejše–boljše. Fokusirati se morate na 'trendy' produkte. Torej ja, kot omenjaš – tudi zaradi teh sprememb s trga imate zagotovo večje težave pri napovedovanju povpraševanja.«

Jaz: »Kaj pa relacija CSRM in vaš doprinos k času lansiranja novih izdelkov na trg? In pa fleksibilnosti pri zadovoljevanju naših urgentnih potreb?« **Dobavitelj:** »Definitivno se bi čas lansiranja novih izdelkov na trg s pomočjo takšnega modela izboljšal. Podobno opažam sam, ko delamo z drugimi kupci. Prav tako opažam, da smo bolj odzivni in fleksibilni, odkar smo implementirali takšen tim.«

Jaz: »Omenili ste že kar nekaj prednosti in morebitnih pozitivnih vplivov – kaj pa mogoče glavne slabosti CSRM-ja? Ob predpostavki implementacije modela v Danfoss Trati – posledično pa vaše vključitve v sklopu CSRM-ja?« **Dobavitelj:** »Ne. Dejansko ne vidim niti ene negativne plati dela, ki bi ga prinesel predstavljen model.« **Jaz:** »Kaj pa mislite, na kakšne izzive bi naletel interno, ob predlogu implementacije tega modela?« **Dobavitelj:** »Največji odpor bo zagotovo prišel s strani resursov, torej ljudi, ki jih potrebuješ. Rekli ti bodo, da jih ni. Zavedati se moraš, da nekaj dodajaš. Ali trenutno po podjetju vidiš kogarkoli, ki polovico dneva ne dela oziroma se dolgočasi? Če boš zares želel s tem uspeti, bi v

idealnem primeru moral pripraviti določeno kalkulacijo, ki bi prikazala vrednost. Moraš imeti vsaj nekakšen približek, neko oceno vpliva. Mi, kot dobavitelj, bi to zagotovo toplo pozdravili, interno pa je lahko zgodba drugačna.«

Jaz: »Če se osredotočim še na osrednji del modela, torej 2. sklop: kako gledate na morebitno oblikovanje dogovora o sodelovanju po meri? Torej prilagojenega specifičnostim medsebojnega sodelovanja?« **Dobavitelj:** »Zagotovo dobrodošlo. Sicer težko sodim, ampak če imate en tip dogovora za vsakega dobavitelja, ne glede na njegovo velikost, velikost prometa z njim, specifičnost sodelovanja ... Verjamem, da to ni idealno.«

Jaz: »Če bi imeli v roki čarobno palčko, ki bi lahko nemudoma spremenila karkoli v trenutnem sodelovanju z Danfoss Trato – kaj bi to bilo?« **Dobavitelj:** »Sem človek, orientiran v zaključek, v odločitev. Z različnimi ljudmi iz Danfossa se pogajam že vrsto let. Na različnih področjih in rezultati so vprašljivi. Prikazanega in dokazanega je bilo že ogromno potenciala, realiziranega pa veliko manj. Na drugi strani bi si želel nekoga, ki bi imel možnost sprejemanja večjih odločitev, stati za odločitvami in prejemati jasne povratne informacije.«

Jaz: »Trenutna razvitost informacijske tehnologije v skupini Danfoss je zagotovo na visokem nivoju. Kakšen nivo je v vašem podjetju? Mene osebno skrbi povezanost različnih informacijskih rešitev med sabo in vrednosti, ki jo na koncu kreirajo za nas, končne uporabnike – tudi sami mislite tako? Razmišljajte o povezovanju rešitev – realen vpogled v trenutno stanje odprtih naročil, zaloge v Danfoss Trati, odprtih kakovostnih težav, statusu reševanja le teh, dostopnosti sklenjenih dogovorov ... Portal, ki sem ga navajal v sklopu opisa CSR-jem, bi vse to prinašal s sabo.« **Dobavitelj:** »Takšne podobne portale že imajo nekateri naši drugi kupci. Ne gre za nekaj novega in zadeve delujejo zelo dobro, zato bi tudi v našem sodelovanju, prepričan sem, prineslo veliko pozitivnega. Vendar vi na primer imate tudi določene sisteme (na primer Ariba), za katere mislim, da bi bili lahko veliko boljši. Zakaj sploh imate to Ariba? Vam res prinaša takšno vrednost? Lahko se strinjam s tabo, ko omenjaš, da imate vrsto dobrih rešitev, vendar niso ravno posrečeno povezane med sabo.«

Jaz: »Za konec imam še vprašanje, na katerega pa ste v bistvu že odgovorili skozi pogovor. Pa vseeno – v podjetju imate implementiran neke vrste sistem/proces za management odnosov s strankami (CRM), je tako? Sam mislim, da bi omogočil zelo dobro povezavo s CSR-jem ...« **Dobavitelj:** »Tako je. Podoben sistem oziroma način dela s ključnimi kupci imamo že vzpostavljen in dobro deluje. Mi ga imenujemo management s ključnimi kupci. Delamo podobne stvari, kot si jih danes predstavljaj ti, le da na drugi strani. Definitivno lahko hitro izboljša poslovni odnos s partnerjem, če na njem delajo ljudje, ki so tam izključno s tem namenom.«

PRILOGA 11: Tabelarični prikaz intervjujev z notranjimi deležniki

	Intervjuvanec			
	Manager 1	Manager 2	Manager 3	Manager 4
Stopnja izobrazbe, naziv delovnega mesta in obseg odgovornosti, število let dela v Danfoss Trati	- Diplomiran ekonomist. - V Danfoss Trati zaposlen slabi 2 leti. - Vodja interne oskrbne verige: odgovoren za planiranje proizvodnje, organizacijo interne in eksterne logistike, operativno nabavo.	- Diplomiran inženir strojništva. - V Danfoss Trati zaposlen 18 let. - Direktor Strateške nabave: odgovoren za aktivnosti v sklopu upravljanja nabavnih kategorij (upravljanje s timom 4 strateških nabavnikov).	- Diplomiran inženir strojništva (+ MBA). - V Danfoss Trati zaposlen 24 let. - Direktor Globalne tehnologije: pokriva področje tehnologije v Trati in širše v poslovni enoti DEN (več tovarn). Razvoj tehnologije s fokusom na avtomatizaciji.	- Diplomiran inženir strojništva. - V Danfoss Trati zaposlen 20 let. - Direktor razvoja: odgovoren za razvoj mehanskih komponent (sodelovanje pri novih projektih in vzdrževanje & podpora obstoječemu portfelju).
Število sprememb delovnega mesta do sedaj (na Danfoss Trati) in zmožnost izvedbe zastavljenih strategij do konca (zaradi pogostih reorganizacij)	- Naziv delovnega mesta / funkcija se v Trati še ni spreminjala. - Zaradi krajšega staža o zmožnosti izvedbe usmeritev do konca ne more soditi. Izpostavlja pa, da je zaradi velikosti sistema implementiranje sprememb počasno . Približno 10% lastnih idej je uspel izpeljat, ostalega ne.	- Naziv delovnega mesta / funkcija se je spremenila petkrat (od prodaje do nabave) . - Določene stvari so se uspele izvesti do konca, druge so se prekinile ravno zaradi sprememb, tretje se sploh še začele niso in je že prišlo do nove spremembe.	- Naziv delovnega mesta / funkcija se je spremenila praktično na vsakih nekaj let. - Da bi se zaradi reorganizacije prekinila celotna strateška usmeritev niti ne, so se pa aktivnosti na nižjih nivojih (na nivoju oddelkov) velikokrat prekinjale, menjale , se ne izvede do konca.	- Naziv delovnega mesta / funkcija se je do sedaj spremenila štrikrat . - Tudi pri zadnji reorganizaciji je bilo potrebno konkretno spremeniti določene usmeritve - torej aktivnosti, ki so se že izvajale, so morale biti prekinjene ; po novem je fokus na drugih področjih.
Ključne aktivnosti za Danfoss Trato glede na izzive v naslednjih 3-5 letih	- Najpomembnejše je slediti digitalizaciji . - Zagotoviti ekološko trajnostne izdelke in procese. - Narediti nekaj na napovedovanju prodaje : konkurenti, ki imajo boljše sisteme, nas bodo prehiteli (vzpostaviti prodajno logistiko).	- Sledenje globalnim trendom. - Sposobnost ustrezne prilagoditve na zahteve po digitalizaciji . - Biti sposobni zadosti standardom okoliške ozavešenosti. - Konkurenčnost v kakovosti in logistiki.	- Potrebno se bo znova pozicionirati na trgu - trenutno smo "high-end" blagovna znamka in konkurentom se težko parira. - Razvoj novih izdelkov, ki so konkurenčni tako po svoji funkcionalnosti, kakovosti in ceni.	- Potrebno je začeti delati drugače . Organizacija, ki sloni na visoki učinkovitosti in uspešnosti posameznikov, je pasé. - Prestopiti na nivo visoko učinkovitih timov, ki prinaša hitrost in agilnost (mujno danes); na ta način bi se začeli boriti proti silosom med oddelki.
Ključne strateške usmeritve oziroma cilji oddelka in na kakšen način je bila strategija postavljena v odnosu do celotne poslovne strategije	- Strategija je zelo kratka, zasnovana na podlagi kratkoročnih KPI-jev. - Zares veliko prednosti vidi v zasledovanju vzpostavitve oddelka prodajne logistike (boljša povezava prodaje in nabave, boljša komunikacija, učinkovitejša planiranje). - Trenutno izvajajo aktivnosti, ki omogočajo na strani dobaviteljev skrajševanje dobavnih rokov, večjo fleksibilnost. - Zasnova na podlagi usmeritev z vrha .	- Strategije prilagojene letno, zastavljene so za obdobje 3-5 let. - Ključno je vkjučevanje drugih oddelkov v delo nabave (nedavno vzpostavljen več-funkcijski projektni tim). - Strategija zasnovana na podlagi strategije Danfossa . Meni, da je komunikacija po vertikali navzgor dobra in da se želje segmentov upoštevajo.	- Obstajata dve glavni usmeritvi tehnologije: podpora pri delu novih razvojnih projektov in nadaljevanje avtomatizacije ter organizacija tovarn v smeri " pametne tovarne ". - Ta strateški pristop sovпада s strategijo, kot jo definira Danfoss. - Generalno gledano pa je postavljen način, da se strategija postavi zgoraj , spodaj pa se tem usmeritvam sledi.	- Najpomembnejša usmeritev je zagotovo osredotočenost na izvedbo novih razvojnih projektov (razvoj novih izdelkov). - Prav tako pomembna je konsolidacija oddelkov razvoja med Danfossovimi lokacijami (SLO, DAN, ROM) - potrebno je te zaključene enote povezati, z namenom uporabe novih tehnologij, načinov dela. - Z vrha so dobro zaznali, kaj je ključnega pomena za naprej; torej z večjo učinkovitostjo razvoja se - Pri resursih prihaja do razkorakov - z danimi še vedno malo manjka , da bi izvedli zastavljene strategije.
Resursi za izvedbo aktivnosti / sodelovanje z drugimi oddelki	- Resursov za izvedbo strategij je dovolj . - Dvomi v to, da se ostali oddelki zavedajo pomena funkcije interne oskrbne verige - ko pride do kakšne zahteve z njihove strani, je vedno problem čas.	- Resursov za izvedbo strategij je dovolj . - Sodelovanje z drugimi oddelki bi lahko bilo še boljše , čeprav je novoustanovljen več-funkcijski tim premik v pravo smer.	- Resursov za izvedbo strategij je dovolj . - Procesno organizirana podjetja zahtevajo veliko mero povezovanja in sodelovanja. Zahtevanega je več navora za funkcijsko integracijo, obstajajo pa izzive že na nivojih medsebojnega informiranja .	- Podpora je odlična, sodelovanje ne toliko; preveč dela za premalo ljudi - neusklajeni resursi so problem.
Pogled na funkcijo strateške nabave in cilje, ki bi jih ta morala zasledovati	- Strateška nabava bi morala skrbeti za analizo trga, iskanje najboljših možnih dobaviteljev, vzpostavitev optimalnih dogovorov o nabavi. - Dejansko pa ga uradno nihče ni seznanil s procesom strateške nabave . - Pogreša večji angažma , odgovorno reševanje izzivov s strani strateških nabavnikov.	- Pogled na funkcijo zelo podoben mojemu; torej ga že opisujem v sklopu teoretičnega dela magistrskega dela.	- Glavni cilj je pripeljati material v firmo po optimalnih pogojih (dobavljivost, kakovost, cena). - Potrebno se je vprašati, koliko stane zahtevan nivo kakovosti ? Iskanje optimuma bi moralo biti boljše kot je. Razkorak med željenim in dobljenim pa je najbrž nastal že zaradi pritiskov na cene, ki je glavni KPI v strateški nabavi. - Uradno tudi že dolgo niso imeli predstavitev procesov nabave .	- Velik zagovornik decentralizacije - strateška nabava mora biti enota, ki deluje na nekem geografskem ozemlju v stiku z lokalnimi potrebami . - Strateška nabava bi morala več delati na podpori razvoja novih izdelkov (vpeljati to dojemanje k obstoječim dobaviteljem in biti sposobna pripeljati nove, z novimi tehnologijami). - Formalno slabo pozna proces strateške nabave (ga niti toliko ne interesira).

se nadaljuje

PRILOGA 11: Tabelarični prikaz intervjujev z notranjimi deležniki (nad.)

<p>Ali trenutna dobaviteljska baza omogoča podporo ključnim poslovnim izzivom v naslednjih 3-5 letih?</p>	<p>- Trenutna baza ne nudi ustrezne podpore ključnim izzivom v naslednjih letih. - Problem v obstoječi bazi bodo omejene kapacitete. - Zahtevana visoko stopnjo kakovosti in najprimernejši dobavitelji na trgu, ki to lahko zadostijo, so za nas predragi.</p>	<p>- Trenutna baza lahko nudi ustrezno podporo ključnim izzivom in novim razvojnim projektom. - Potrebne bodo mogoče le manjše spremembe baze.</p>	<p>- Trenutna baza kontinuirano ne bo sposobna zadostiti vse strožjim zahtevam po kakovosti. - Težko oziroma nemogoče je tudi pričakovati, da bi obstoječi dobavitelji lahko rasli skladno s potrebami Danfoss Trtrate (torej problem kapacitet, fleksibilnosti).</p>	<p>- Odgovor je ne. - Odgovor je ne - če bi z obstoječo nadaljevali, vidi veliko izzivov. - Dela se z obstoječimi na podlagi znanega - ko pride do novih specifik, se znajdejo v temi; proces iskanja novega potem poteka predolgo; nabava mora biti sposobna hitrejšega odzivanja in boljšega prilagajanja potrebam. - Dobavitelje vidi kot partnerje in pri SRM-ju gre za graditev partnerstva. - To pomeni, da mora z dobaviteljem obstajati odprta diskusija; naša prihodnja pričakovanja/zahteve morajo biti jasno komunicirane; prav tako mora dobavitelj jasno izpostaviti, kaj si želi. - Težko oceni trenutni SRM - imam premalo pogleda; pregrešam, da bi si več delili med sabo, se bolj upoštevali.</p>
<p>Kaj za vas pomeni SRM? Kako bi trenutno ocenili SRM?</p>	<p>- Gre za razvoj dobaviteljev - v avtomobilski industriji obstajajo prav SRM oddelki. - Funkcija pravočasnega vključevanja primernih dobaviteljev v razvoj novih izdelkov, učinkovita uporaba njihovih znanj. - V kontekstu kot ga definira ocenjuje, da je trenuten SRM neuspešen, na dobavitelje ne deluje dobro.</p>	<p>- Z dobavitelji gojiti ustrezne odnose, omogočiti, da je podjetje dobavitelju kot kupec vedno na prvem mestu - tudi, če temu ni tako po prometu. - V Danfoss Trati uspešni na tem področju; centralna nabava Danfossa pa malo manj, premalo angažmaja.</p>	<p>- Zgraditi partnerski odnos; najpomembnejše je, da SRM omogoča pridobivanje medsebojnega zaupanja (dogovor vodi v realizacijo). - Trenutno SRM-ja ne bi ocenil kot pretirano uspešnega, se pa pomika na boljše. Zakaj v preteklosti temu ni bilo tako? Pritiski na cene, omejitve iz naslova centralizacije.</p>	<p>- To pomeni, da mora z dobaviteljem obstajati odprta diskusija; naša prihodnja pričakovanja/zahteve morajo biti jasno komunicirane; prav tako mora dobavitelj jasno izpostaviti, kaj si želi. - Težko oceni trenutni SRM - imam premalo pogleda; pregrešam, da bi si več delili med sabo, se bolj upoštevali.</p>
<p>Ali trenutni model/sistem za napovedovanje povpraševanja omogoča dovolj uspešno planiranje v oskrbni verigi?</p>	<p>- Trenutno je zelo neuspešno. - Glede na to, da ob 60% zanesljivosti napovedi Danfoss dosega 91% dobavljalnost na trg lahko reče, da kompenzira s previsokimi zalogami, nizkim obratom zalog. - Kupce navadili, da se ne rabijo bolj potruditi.</p>	<p>- Nobena napoved ni ravno zelo zanesljiva - 60% še ni tako slabo - Ker je vse več projektne prodaje in nepredvidljivosti pa misli, da trenutne napovedi še zdaleč niso dovolj za ustrezno planiranje.</p>	<p>- Ne, definitivno ne omogoča. - Kupec je bolj zahteven, kot je bil. Morali bi določene stvari danes delati drugače, kot smo jih včasih. Sprašuje se, kako bi bilo možno narediti model boljši? - Trenutno potrebe niso zaznane pravočasno, niti ni pravega sistema; prodaja se ne zaveda internih procesov v verigi, ipd.</p>	<p>- Ne ve in niti nima vpogleda. Osredotočen in omejen na razvoj novih izdelkov. - Niti ni velikega zanimanja, kdaj se bodo izdelki prodajali bolj, kdaj manj, kakšne so napovedi. Težko se opredeli glede sistema napovedovanja povpraševanja.</p>
<p>Kako bi lahko predstavljen CSRSM pozitivno vplival na zmanjševanje učinkov biča / odnose z dobavitelji / fleksibilnost dobaviteljev / čas lansiranja novih izdelkov na trg. Kaj so njegovi prednosti/slabosti?</p>	<p>- Veliko prednost vidi v tem, da bi bili dogovori z dobavitelji v širši pristojnosti (ne samo nabave). - Zaradi več-funkcijskega tima vidi boljšo sodelovalnost in razvoj dobavitelja. - Model bi omogočal boljši izbor novih dobaviteljev. - Paziti je potrebno, na kakšen način se bo upravljalo z ostalimi dobavitelji, ki jih ne vključim v 2. sklop posebne obravnave (vsaka komponenta je pomembna).</p>	<p>- Da bi odpravil učinek biča, bi se moral osredotočiti na vse dobavitelje (v obsegu, ki ga definiram v 2. sklopu); vseeno pa pozitiven vpliv vidi na skrajševanju dobavnih rokov, pospešitvi projektov. - Sistematično ukvarjanje s pomembnejšimi dobavitelji velika prednost. - Odnosi so tisti, ki odločajo v poslu: pred očmi imeti, da delaš z ljudmi (model to dobro zajame). - Zelo pozitiven vpliv na čas lansiranja novih izdelkov (še večji zajem znanja in tehnologij pri dobaviteljih).</p>	<p>- Idejo o podobnem timu (kot ga predvidim v 2. sklopu) imel tudi sam, vendar v manj strateškem pogledu. - Težko ugotavlja, kakšen bi bil vpliv na negativne posledice učinka biča - bi jih pa prej zaznal, boljše absorbiral ta model. - Zaupanje pri ključnih dobaviteljih bi dvignil na višji nivo, kot je danes; enotno in timsko delo z dobavitelji bi moral biti izvor boljših rezultatov. - Pozitiven bi moral biti vpliv na lansiranje novih izdelkov (boljši nadzor nad dobavitelji, boljša razvitost).</p>	<p>- Definitivno bi prinašal določene prednosti, težko reče pa, kako velike. Ne ve, če bi preskočili kakšno večjo stopnico. - Največja prednost na področju komunikacije (boljši pretok, boljša odzivnost). - Ogromna prednost v času lansiranja novih izdelkov na trg. - Če gleda iz svojega zornega kota, je pri razvoju in sodelovanju v razvoju najpomembnejše zaupanje (trenutno je to na visoki ravni in v dobrem obsegu dela s 3 dobavitelji).</p>
<p>Kje bi naletel na največji odpor ob implementaciji?</p>	<p>- Do odpora pride na vodstvenem nivoju, pri povezovanju različnih managerjev med sabo; drugi oddelki imajo druge motive, kazalnike. - Izpostavljali bodo probleme z resursi. - Potrebna je dobra interna promocija, pripravljenost na spremembe, dokazati vrednost CSRSM-ja.</p>	<p>- Večjega odpora ne zaznava, saj lahko vidi le pozitivne rezultate za podjetje. - Problem bi znal nastati pri določenih oddelkih, če še vedno delujejo bolj silosno. - Vseeno je vse skupaj stvar prioritiet in dobre promocije internu.</p>	<p>- Največji izziv vidi v resursih. Zelo težko bi dobil predane in zavzete ljudi. - Ne ve, kako bi bila ideja po takšni spremembi sprejeta med oddelki. - Pozornost nameniti tudi, kako bi management dojel svojo vključenost v 1. sklopu CSRSM-ja (zakaj se mora s tem ukvarjat?).</p>	<p>- Misli, da bi se načeloma vsi strinjali, da je model dober. - Do problemov bi prihajalo pri resursih, potrebnih za vzdrževanje nečesa takega (še sploh pri vzpostavitvi več-funkcijskega tima); "prodati" idejo managementu in pridobiti angažma ljudi - najpomembnejši izziv. - Tudi delo razvoja bi se moralo prilagoditi - tudi nadgraditi določene kompetence.</p>

se nadaljuje

PRILOGA 11: Tabelarični prikaz intervjujev z notranjimi deležniki (nad.)

<p>Trenutna povezanost različnih IT rešitev / vrednost, ki jo ustvarja za končnega uporabnika / portal za dobavitelje in ostale deležnike</p>	<p>- Ker je tudi IT oddelek centraliziran, so možnosti razvoja določenih sistemov omejene.</p> <p>- Povezati sisteme med oddelki in omogočiti vpogled bi bilo super (ni pa planiranih nobenih aktivnosti).</p> <p>- Na portalu za dobavitelje se že dela (SNC): vendar v bolj omejeni meri, na podlagi potreb operativne nabave.</p>	<p>- Takšen portal bi zagotovo bil dobrodošel, tako za interne kot eksterne deležnike. Interno bi pomagal dvigniti raven upravljanja nabavnih kategorij v Danfossu, moral pa bi biti implementiran na globalnem nivoju - ne samo Danfoss Trata.</p> <p>- Najprej se mora poenotiti podatkovne baze, načine tolmačenje, povečati transparentnost.</p>	<p>- Veliko pogovorov o tem, kako izboljšati ta pretok informacij, podatkov. Imeti stvari dostopne v realnem času; in stvari, ki dejansko zanimajo posameznike.</p> <p>- Veliki izzivi na tem področju. Že osnova, torej poenotenje ERP sistemov v Danfossu, je planirana do konca leta 2021.</p> <p>- Integracija med sistemi, vključitev dobaviteljev, to bi moralo biti že urejeno.</p>	<p>- Pozornost nameniti vrednosti, ki bi jo portal prinašal. Za dobavitelja definitivno, interno pa ne ve, koliko bi ostali deležniki imeli interesa - še ena zadeva več, na vse obstoječe.</p> <p>- Kot razvojniku mu je važno vključevanje dobaviteljev v zgodnje faze razvoja, ostalo ne toliko.</p>
<p>Posebne opombe / komentarji</p>	<p>Izpostavlja pomen morebitne ustanovitve prodajne logistike. Oddelek bi ustvaril zelo potreben komunikacijski in podatkovni most med prodajo in nabavo, kar bi bilo ključnega pomena za organizacijo internih procesov in delo z dobavitelji.</p> <p>Ob trenutni situaciji, se Danfoss Trata sama prilagaja preveč in ustvarja pretirane zaloge, sprejema kompromise na drugih področjih, ker ne dovolj dobro razume kupcev. SNC se predvideva, vendar zopet se je na to gledalo silusno (samo v kontekstu operativne nabave; kaj pa ostali oddelki? Lahko bi dodali še večjo vrednost za dobavitelje).</p>	<p>V podobni korporaciji je centralizacija nujna in misli, da smo v kontekstu boljšega pregleda ter nadzora z njo uspeli. Kar pa se nanaša vpliva, ki ga je imela na SRM in še posebej na lokalne, manjše dobavitelje, je pa zaenkrat neuspešna zgodba. Gledano celostno - nepredvidljivosti je vse več, projektne prodaje tudi, konkurenca je čedalje močnejša. V tej situaciji moraš biti prilagodljiv in hitrejši od ostalih. Prav tako se trend pomika v smeri, da so produkti narejeni po meri.</p>	<p>Potrebno bi se bilo vprašati, koliko je vpeljava standarda IATF dejansko stala? Zahteve po kakovosti so definitivno strožje kot v preteklosti. Dobavitelska baza pa je več ali manj takšna, kot je bila pred IATF-om. Ob implementaciji tega ni bilo dovolj zavedanja o tem, kaj to pomeni v smislu potrebnih resursov in investicij. Razkorak med zahtevanim in dobljenim se sicer zmanjšuje, je pa vložek v to veliko večji od pričakovanega.</p>	<p>Trenutno najbrž res organizirani na način, ki bolje podpira panogo z večjo stopnjo napovedljivega povpraševanja in slabše podpira moderno okolje v katerem je kupec zahteven. Danfoss si ne želi priznati, da je v poslu, ki ne želi standardizacije izdelkov, organizacija pa v to nekako sili. Določeni konkurenti so kupcem sposobni zagotoviti izdelke po meri, mu omogočiti fleksibilnost. Moralo se bo začeti delati drugače - verjetno tudi vzpostaviti nekoliko drugačne odnose z dobavitelji (ta je po njegovem mnenju še najbolj kompliciran del).</p>

PRILOGA 12: Seznam kratic

angl. – angleško

APS – (angl. *Advanced Planning and Scheduling*); Sistem za napredno planiranje in razporejanje

ATO – (angl. *Assembly to Order*); Sestava/Montaža po naročilu

COGS – (angl. *Cost of Goods Sold*); Stroški prodanega blaga

CRM – (angl. *Customer Relationship Management*); Management odnosov s strankami

CSRM – (angl. *Continuous Supplier Relationship Management*); Model kontinuiranega managementa odnosov z dobavitelji

EBIT – (angl. *Earnings Before Interests and Tax*); Dobiček pred obrestmi in davki

ERP – (angl. *Enterprise Resource Planning*); Celovita programska rešitev

ETO – (angl. *Engineer to Order*); Razvoj po naročilu

IT – (angl. *Information Technology*); Informacijska tehnologija

JIT – (angl. *Just In Time*); Sprotna proizvodnja

KPI – (angl. *Key Performance Indicators*); Ključni kazalniki uspešnosti

MPS – (angl. *Master Production Scheduling*); Glavno načrtovanje proizvodnje

MRP – (angl. *Material Requirements Planning*); Načrtovanje potreb po materialih

MTO – (angl. *Make to Order*); Proizvodnja po naročilu

PDCA – (angl. *Plan-Do-Check-Act*); Planiraj, izvedi, preveri, ukrepaj

SCM – (angl. *Supply Chain Management*); Management oskrbnih verig

SRDC – (angl. *Supplier Relationship Development Capability*); Sposobnost razvoja odnosov z dobavitelji

SREC – (angl. *Supplier Relationship Ending Capability*); Sposobnost prekinitve odnosov z dobavitelji

SRIC – (angl. *Supplier Relationship Initiation Capability*); Sposobnost iniciacije odnosov z dobavitelji

SRM – (angl. *Supplier Relationship Management*); Management odnosov z dobavitelji

SWOT – (angl. *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threat*); Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti

TCO – (angl. *Total Cost of Ownership*); Skupni stroški lastništva

WMS – (angl. *Warehouse Management System*); Sistem za management skladišča