

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**RAZVOJ IN EVALVACIJA KONCEPTUALNEGA MODELA ZA UPORABO
PODATKOV V POSLOVNIH POGAJANJIH**

Ljubljana, junij 2016

MILOŠ FIDLER

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Miloš Fidler, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Razvoj in evalvacija konceptualnega modela za uporabo podatkov v poslovnih pogajanjih, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem dr. Tanjo Dmitrovič.

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

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 SPLOŠNO O POGAJANJIH	4
1.1 Opredelitve in vprašanja.....	4
1.1.1 Opredelitve pogajanj in sestavnih delov pogajanj.....	4
1.1.2 Vprašanja, povezana s pogajanjem	5
1.2 Proces, koncept in model.....	8
1.2.1 Pogajalski proces	8
1.2.2 Koncept pogajanj.....	10
1.2.3 Model pogajanj na osnovi cene	12
1.3 Vpliv sodobnih trendov na pogajanja.....	13
1.3.1 Naraščanje zahtevnosti poslovanja.....	14
1.3.2 Naraščanje količine podatkov.....	15
2 PRISTOP K POGAJANJEM NA OSNOVI DEJSTEV	16
2.1 Viri in vrste podatkov.....	17
2.2 Metode obdelave podatkov v okviru zniževanja stroškov nabave	19
2.2.1 Strateška nabava	19
2.2.2 Spodbujanje tekmovalnosti med dobavitelji z uporabo analitike.....	22
2.3 Uporaba rezultatov metod obdelave podatkov pri izvedbi pogajanj.....	24
2.3.1 Argumentiranje.....	24
2.3.2 Prepričevanje	26
2.3.2.1 Etos ali sklicevanje na avtoriteto	26
2.3.2.2 Logos ali logično argumentiranje.....	27
2.3.2.3 Patos ali sklicevanje na čustvovanje.....	27
2.3.3 Primer uporaba prepričevanja.....	28
2.3.4 Uporaba pogajalskih taktik.....	29
3 RAZVOJ KONCEPTUALNEGA MODELA.....	30
3.1 Konceptualni model.....	31
3.2 Vprašanja, povezana s pogajanjem na osnovi dejstev	34
4 EVALVACIJA KONCEPTUALNEGA MODELA	36
4.1 Uvod v raziskavo.....	36
4.1.1 Izhodišče raziskave.....	36
4.1.2 Raziskovalni načrt in metodologija	37
4.1.3 Metodologija zbiranja podatkov	38
4.1.3.1 Prva faza empirične raziskave	38
4.1.3.2 Druga faza empirične raziskave	41
4.2 Rezultati raziskave	42
4.2.1 Poslovno-nabavni problemi.....	42
4.2.2 Uporaba in priprava podatkov za analitiko.....	50

4.2.2.1	Vsebinski sklopi zbiranih podatkov	50
4.2.2.2	Tehnično-organizacijske rešitve za zbiranje in pripravo podatkov	57
4.2.3	Uporaba analitike za pogajanja	61
4.2.3.1	Ocena ali izračun pogajalske moči	61
4.2.3.2	Modeli vrednotenja povpraševanja in ponudb	64
4.2.4	Izvedba pogajanj	68
4.2.4.1	Razvojne stopnje uporabe pogajanj na osnovi dejstev	68
4.2.4.2	Pogajalski slogi, taktike in argumentiranje	72
5	PREGLED REZULTATOV EMPIRIČNE RAZISKAVE	76
5.1	Interpretacija in diskusija rezultatov	76
5.2	Predlogi za izboljšanje konceptualnega modela	79
5.3	Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskave	81
	SKLEP	82
	LITERATURA IN VIRI	84
	PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Pregled različnih pristopov k proučevanju pogajanj	7
Tabela 2:	Izbrani kazalniki za slovenska podjetja z več kot 5 mio prihodki v letu 2014 po dejavnostih	39
Tabela 3:	Pregled vzorca dejavnosti izbranih podjetij za globinske intervjuje in študije primerov	40
Tabela 4:	Pregled poslovnih problemov in nabavnih skupin, v katerih se uporablja pogajanja na osnovi dejstev po podjetjih	49
Tabela 5:	Pregled modelov vrednotenja ponudb za proučevani vzorec podjetij	67
Tabela 6:	Ocene in izračun kazalnika analitičnih zmožnosti	69

KAZALO SLIK

Slika 1:	Splošni koncept pogajanj	11
Slika 2:	Model pogajanj in dogovor glede cene	12
Slika 3:	Viri, oblika in vsebina podatkov za pogajanja na osnovi dejstev	17
Slika 4:	Nabavna matrika: primer proizvajalca avtomobilov v vlogi kupca	20
Slika 5:	Strategije in vzvodi nabavne matrike A.T. Kearney	21
Slika 6:	Pristopi nabavne matrike A.T. Kearney	23
Slika 7:	Ponazoritev prepričevanja kot dela komuniciranja	30

Slika 8: Povzetek korakov pristopa k pogajanjem na osnovi dejstev.....	31
Slika 9: Konceptualni model pogajanj na osnovi dejstev	32
Slika 10: Mesečna povprečna cena in prodana količina prodane električne energije v Italiji za obdobje 2012 do junija 2015	45
Slika 11: Različne vrste uporabljenih podatkov v podjetjih iz vzorca glede na tip ponudnika rešitve in vrsto dobrine	56
Slika 12: Raven zbiranja in priprave podatkov v podjetjih iz vzorca	60
Slika 13: Povprečne ocene ravni uporabe podatkov in analitike za podjetja iz vzorca.....	70
Slika 14: Skupine podjetja iz vzorca glede ravni uporabe podatkov in analitike.....	71
Slika 15: Izboljšan konceptualni model	80

UVOD

V magistrskem delu obravnavam **problematiko poslovnih pogajanj** v okviru oskrbne verige, torej med kupcem dobrine (izdelka, produkta, materiala, surovine ali storitve) in dobaviteljem. Kupec in dobavitelj sta podjetji, vpeti v mednarodno, lokalno in interno okolje. Namen kupca je doseči ugodnejše pogoje nakupa, medtem ko dobavitelj stremi k višji ceni, saj tako doseže višjo prodajo. V tem primeru sta oba pogajalca pozitivno motivirana, saj pričakujeta, da lahko s pogajanjem izboljšata začetno stanje (Schelling v Alfredson & Azeta, 2008, str. 6), oziroma pridobita nekaj, česar še nimata (Erenda, 2002, str. 1). V nasprotnem primeru, ko je podjetje zadovoljno s trenutnim dogovorom, ni motivirano za pogajanja in se jih izogiba, da z njimi morebiti ne bi poslabšalo obstoječega položaja (Schatzki, 2005, str. 477).

Kljub uporabi različnih pristopov (strukturni, strateški, vedenjski, procesni in integracijski) k proučevanju pogajanj se raziskovalci strinjajo, da so podatki izredno pomembni za pogajanja, kot tudi za izid pogajanj. Podatki omogočajo pogajalcu pripravo na pogajanja in oceno izhodiščnega stanja. Usunier (1993, str. 7) meni, da je ključno zbiranje in pridobivanje podatkov o nasprotni strani. Cellich in Subhash (2004, str. 67) ga dopolnita s priporočilom za zbiranje podatkov o trenutni pogajalski poziciji nasprotne strani ter podatkov o konkurenci in nadomestnih ponudbah. Acuff (2008, str. 28) meni, da imajo podatki zelo veliko vrednost in jih zato v začetnih korakih pogajanj enači celo z močjo. Lewicki, Sauders in Barry (2005, str. 194) opredelijo podatkovno moč pogajalca kot sposobnost pridobivanja in strukturiranja podatkov, z namenom utemeljevanja ali branjenja lastnih stališč, zahtev in ciljev. Podobno vpliva na izid pogajanj tudi asimetričnost podatkov in njihovo namerno skrivanje (Buhring–Uhle, Kirchhoff & Scherer 2006, str. 138).

Poleg uporabe podatkov za snovanje pogajalskih izhodišč pa raziskovalci priporočajo uporabo podatkov tudi v samem pogajalskem procesu. Z njimi je namreč možno verodostojno argumentirati cilje, zahteve ali pogoje. Demirdogen (2010, str. 196) pojasnjuje logiko argumentiranja in njene tri ključne sestavne dele: dejstvo (trditev, ki se zagovarja v argumentaciji), podatki (npr. dokazi za potrditev in opravičevanje dejstva) in utemeljitev (logični stavek s povezavo med dejstvom in podatki). Maiese (2003, str. 3) pravi, da se lahko z dejstvi zelo dobro argumentira stališča. Vendar obenem poudarja, da je prepričljivost argumentacije odvisna od izbora in načina predstavitve dejstev. Moran in Stripp (1991, str. 92–93) ga dopolnjujeta in izpostavljata dva osnovna načina predstavitve in zaznave argumentov: logičnega in čustvenega. Larson (2013, str. 76–77) pravi, da večina današnjih raziskav temelji na zamisli Aristotela o treh sestavnih delih prepričevanja: etosu, logosu in patosu. Sussman (2003, str. 153) meni, da mora pogajalec za uspešno prepričevanje pred začetkom pogajanj opredeliti perspektivo, v okviru katere bo prepričeval nasprotno stran, pripraviti dokaze z utemeljitvami in načrtovati vrstni red za predstavitev dokazov.

Na poslovanje družb sta v zadnjih desetih letih pomembno vplivala dva trenda. Prvi, naraščanje zahtevnosti poslovanja, je posledica globalizacije, naraščanja kompleksnosti in negotovosti poslovanja ter vse večje konkurenčnosti trgov (Bakos, Gary, Viswanathan, Weber, Lucas & Oh, 2005, str. 22; Lieber & Syverson, 2011, str. 26–27; McKinsey, 2011, str. 76–77). Drugi trend, naraščanje količine podatkov, je posledica razvoja svetovnega spleta in tehnologije (McKinsey, 2011, str. 15). Obstaja vse več možnosti za intenzivnejše in podrobnejše shranjevanje podatkov o poslovanju in okolju poslovanja (Podobnik, Ackermann, Grubisic & Lovrek, 2013, str. 105).

Pogajanja so, kot orodje za znižanje stroškov nabave, lahko eden od odgovorov na prvi trend. Pri pogajanjih uspešna podjetja se bodo tako lažje soočala z naraščanjem zahtevnosti poslovanja. Znižanje nabavne cene za kupca namreč pomeni hitro uresničljiv in merljiv učinek na poslovanje in posledično višjo dobičkonosnost. A.T. Kearney vsake štiri leta izvede raziskavo o odličnosti nabave (angl. *procurement excellence*) v večjih svetovnih družbah. Rezultati raziskave zadnjih 12 let izpostavljajo tri velike pomanjkljivosti nabave. Prvič, podjetja običajno uporabljajo le nekaj, za izvedbo najbolj enostavnih, pristopov optimizacije stroškov nabave. V večini primerov sta to pristop zbiranja ponudb z razpisi ali pristop direktnega povpraševanja po nadomestnih dobrinah pri dobaviteljih, ki so konkurenčni obstoječemu. Drugič, zaposleni v nabavi niso ustrezno izobraženi oziroma imajo pomanjkljivo znanje. Tretjič, pri zniževanju stroškov nabave se uporablja premalo analitike in analitičnih orodij (A.T. Kearney, 2009, str. 1).

Schuh, Strohmer, Kromoser in Mariscotti (2012, str. 8) menijo, da se morajo podjetja pri zniževanju stroškov nabave obnašati strateško in podobno kot igralci šaha vnaprej predvideti nekaj potez svojega nasprotnika. Po drugi strani pa vse večja količina razpoložljivih podatkov ni samo izziv, ampak tudi priložnost za nove, inovativne pristope k pogajanjem. Svetovalno podjetje A.T. Kearney je na osnovi več kot 1.000 uspešno izvedenih nabavnih projektov opredelilo 64 različnih pristopov za znižanje stroškov nabave (angl. *purchasing chessboard*). Izbira in uporaba pristopa je odvisna od razmerja moči med kupčevim povpraševanjem in dobaviteljevo ponudbo. Razmerje moči se lahko ovrednoti z analizo podatkov o konkurenci, tržnem deležu, vstopnih ovirah in nadomestni ponudbi (Schuh, Kromoser, Strohmer, Raudabaugh & Triplat, 2008, str. 3).

Nekateri od priporočenih 64 pristopov za zniževanje stroškov nabave se nanašajo na pogajanja in temeljijo na naprednih analitičnih metodah uporabe podatkov. Gre za strukturiran in sistematičen pristop uporabe podatkov pri pogajanjih v situaciji, ko ima kupec zaradi višje kupne moči (oziroma povpraševanja) višjo pogajalsko moč v primerjavi z dobaviteljem in njegovo šibko ponudbo. Pristop temelji na spodbujanju tekmovalnosti med obstoječimi dobavitelji in na uporabi analitike kot orodja za izračun izhodiščne cene. Z naprednimi analitičnimi orodji se lahko npr. analizira podatke o cenah nadomestnih izdelkov konkurence in za izdelek dobavitelja izračuna novo, bolj konkurenčno ceno. Slednjo se med pogajalskim procesom uporabi za orientacijo ali za merilo uspešnosti pogajanj. Izračunano ceno se lahko na pogajanjih predstavi kot dejstvo, način izračuna

cene pa uporabi za njeno argumentiranje. Od tod tudi ime pogajanja na osnovi dejstev (angl. *fact-based negotiation*) (Schuh et al., 2008, str. 24).

Namen magistrskega dela je s pomočjo domače in tuje strokovne literature proučiti pristop k pogajanju na osnovi dejstev z vidika podjetja, kupca dobrin. Raziskati želim predvsem vpliv uporabe podatkov na pogajanja. Torej ugotoviti, katere podatke, s kakšnimi metodami, kdaj in na kakšen način se uporabljajo pri pogajanjih. Prav tako me zanima, kakšno je zavedanje v podjetjih glede uporabe podatkov pri pogajanjih. Torej, kaj so glavni razlogi za uporabo podatkov, s kakšnimi ovirami se srečujejo pri njihovi uporabi in kako v praksi premoščajo ovire. Dodatno bi rad pridobil in predstavil tudi najboljše poslovne prakse in smernice glede uporabe podatkov pri pogajanjih. Z lastnimi dognanji in povzetki najnovejših raziskav želim strokovnjakom v podjetjih vsebinsko predstaviti pogajanja na osnovi dejstev kot eno izmed možnosti za zniževanje stroškov nabave. Hkrati pa menim, da je to področje tudi zelo zanimivo in perspektivno za nadaljnje empirične raziskave.

Cilj magistrskega dela je s pomočjo kvalitativne raziskave izdelati kupčev koncept pogajanj na osnovi dejstev in ga vsebinsko pojasniti. Z drugimi besedami, želim poglobiti razumevanje vpliva podatkov in načina njihove uporabe v poslovnih pogajanjih, tako da se bodo raziskovalci odločili, katera področja je smiselno raziskovati tudi v prihodnje. Predvidevam, da se bosta trenda naraščanja zahtevnosti poslovanja in naraščanja količine podatkov še nadaljevala. Eden izmed izzivov bo zagotovo tudi uporaba podatkov na področju pogajalske znanosti.

Magistrsko delo temelji na skrbni proučitvi obstoječih dognanj, ki so nadgrajena z lastnim raziskovalnim delom. Teoretični del naloge sem zasnoval na kvalitativni analizi literature s področja pogajanj. Poudarek je predvsem na možnih načinih uporabe podatkov v pogajanjih in odnosa med podatki in ostalimi sestavinami pogajanj. S pomočjo sinteze izsledkov sem razvil pristop k pogajanju na osnovi dejstev in oblikoval izvirni konceptualni model pogajanj na osnovi dejstev. Oboje sem uporabil za tvorjenje izhodišč in smernic empirične raziskave.

Z empiričnim delom sem v praksi preveril veljavnost pristopa in konceptualnega modela pogajanj na osnovi dejstev in ju dopolnil z novimi dognanji. V ta namen sem opravil dvofazno empirično raziskavo. V prvi fazi empirične raziskave sem najprej izvedel globinske intervjuje glede uporabe podatkov pri pogajanjih s ključnimi predstavniki slovenskih podjetij. Izbral sem sedem različnih podjetij, po eno iz vsake od sledečih dejavnosti: trgovine, predelovalne dejavnosti, oskrbe z električno energijo, prometa in skladiščenja, informacijske in komunikacijske dejavnosti, gradbeništva in tehnične dejavnosti. V vsakem podjetju sem izvedel intervjuje z vodilno osebo, odgovorno za pogajanja (direktorjem nabave ali proizvodnje), analitikom (direktorjem kontrolinga ali financ) in skrbnikom zbirk podatkov (direktorjem informacijske tehnologije). Vsega skupaj torej 21 intervjujev (7 x 3). Potem sem nadaljeval kvalitativni del empirične raziskave s proučitvijo treh študij primerov (angl. *case study*) napredne uporabe pogajanj na osnovi

dejstev. V njih sem orisal situacijo in izhodišča pogajanj, predstavil način, na katerega so v podjetju uporabili podatke pri pogajanjih, ter preveril, kako so bili pri tem uspešni.

V drugi fazi sem s petimi nabavnimi in pogajalskimi strokovnjaki svetovalne družbe A.T. Kearney izvedel postopek ocenjevanja podjetij iz prvega dela raziskave glede tega, kako napredno pri pogajanjih uporabljajo podatke in analitiko. Strokovnjake sem skrbno izbral glede na njihove pretekle izkušnje s projektov pogajanj na osnovi dejstev, da sem lahko z njihovimi ocenami preveril in dopolnil rezultate kvalitativnih analiz.

Magistrsko delo obsega pet poglavij. Prva tri se nanašajo na teoretično raziskavo. Najprej predstavim splošna dognanja s področja pogajanj: opredelitve, vprašanja, predstavitev pogajalskega koncepta, procesa modela in trendov kot razlogov za pojav pogajanj na osnovi dejstev. Sledi predstavitev pristopa k pogajanjem na osnovi dejstev, s podrobnim opisom posameznih sestavnih delov. Teoretični del zaključim z izdelavo koncepta pogajanj na osnovi dejstev in pregleda raziskav s področja uporabe podatkov, argumentiranja in percepcije pravičnosti v pogajanjih. Četrto poglavje je namenjeno predstavitvi rezultatov analize vseh treh empiričnih raziskav. Najprej predstavim raziskovalni načrt in metodologijo empirične raziskave, potem pa rezultate glede uporabe podatkov in analitike pri pogajanjih. V petem poglavju zaključim empirični del s povzetkom dognanj, z razpravo in s priporočili za prihodnje znanstvene raziskave. V naslednjem, šestem poglavju, zaključim nalogo s sklepnimi ugotovitvami.

1 SPLOŠNO O POGAJANJIH

V tem poglavju so najprej opredeljena in predstavljena pogajanja z osnovnimi sestavinami. Sledi predstavitev različnih vprašanj in vidikov proučevanja pogajanj. Zatem je opredeljen pogajalski proces, v katerega so umeščene v začetku opredeljene sestavine pogajanj. Na koncu sta opredeljena splošni koncept in model pogajanj ter navedene predpostavke magistrskega dela.

1.1 Opredelitve in vprašanja

1.1.1 Opredelitve pogajanj in sestavnih delov pogajanj

V osnovi so pogajanja proces večsmernega komuniciranja in prizadevanja udeležencev za dogovor o medsebojni izmenjavi dobrin (Negotiation is, b.l.). Opredelitev se lahko nadgradi z navedbami, da gre pri pogajanjih tudi za:

- premoščanje razlik in razkorakov (Kavčič, 1996, str. 10) ali alternativo za reševanje konfliktov (Kavčič, 1999, str. 315–317);
- kompromise – udeleženci so pripravljeni spremeniti začetne zahteve, da bi dosegli skupno sprejemljivo rešitev (Kavčič, 1996, str. 10);
- barantanje z namenom pridobitve lastnih ali skupnih koristi (Brams, 2003, str. 17);

- razpravo z namenom, da dosežemo sporazum (Kavčič, 1996, str. 10; Pogačnik, 2008, str. 1875);
- proces predstavitve skupnih ali nasprotujočih si ciljev in interesov ter posledično razpravo o predlogih za možno uskladitev (Lipičnik, 1996, str. 319);
- ustvarjanje, proučevanje in nudenje več izidov, ki različno zadovoljujejo interese posameznikov in skupin (Brams, 2003, str. 25);
- doseganje ciljev, ki zrcalijo stališča udeležencev, in strategij, ki nas privedejo do ciljev (Tavčar, 1995, str. 94);
- prisotnost problema in soodvisnost ter interes udeležencev za razrešitev problema s komuniciranjem v enem ali več korakih (Greene & Burtleson, 2003, str. 803–804);
- različno število udeležencev (Crump, 2006, str. 1; Lewicki & Hiam, 2010, str. 242), ki vplivajo drug na drugega (Možina, Tavčar & Kneževič, 1998, str. 306);
- skupinsko in individualno odločanje (Bauguley, 1994, str. 68);
- komuniciranje in odločitve, vpete v osebne lastnosti, navade, prepričanja, rituale ali z drugimi besedami kulturo (Kavčič 1996, str. 262);
- neenakomerno porazdelitev moči, ki lahko bistveno vpliva na izid pogajanj (Zartman & Rubin 2002, str. 4);
- asimetričnost podatkov in njihovo namerno skrivanje, da bi dosegli ugoden izid pogajanj (Buhring-Uhle et al., 2006, str. 138);
- vnaprej prostorsko in časovno dogovorjene sestanke (Traven, 2001, str. 214–215) ali katero drugo obliko formalnega in neformalnega izvajanja, kot so seje, srečanja, konference (Lewicki & Hiam, 2010, str. 242).

Proces pogajanj torej izvedejo udeleženci (najmanj dve stranki) z namenom, da dosežejo zastavljen(e) cilj(e) ali interese, povezane s predmetom pogajanj v danem trenutku ali situaciji (Hrastelj, 1995, str. 372). Predmet magistrskega dela so tako poslovna in dvostranska pogajanja v okviru oskrbne verige, torej med kupcem (izdelka, produkta, materiala, surovine ali storitve) in dobaviteljem. Namen kupca je doseči ugodnejše pogoje nakupa dobrine, medtem ko dobavitelj stremi k prodaji dobrine po čim višji ceni. Kupec in dobavitelj sta podjetji, vpeti v mednarodno, lokalno in interno okolje. Zaradi tega je treba pri snovanju modela in procesa pogajanj poleg sestavin omenjenih z zgornjimi opredelitvami upoštevati tudi druge elemente poslovnega okolja (trende, deležnike, konkurenco), ceno predmeta pogajanj, moč (ali sila) pogajalcev, večšine pogajalcev, slog pogajanja, prostor in čas pogajanja, pogajalske zahteve in interese.

1.1.2 Vprašanja, povezana s pogajanjem

Analiza del s področja pogajanj izpostavi štiri najpogostejša vprašanja, s katerimi se soočajo proučevalci pogajanj:

1. vprašanje pristopnega motiva za pogajanje; pozitivna ali negativna motivacija za pogajanje na začetni ravni (Schelling v Alfredson & Azeta, 2008, str. 6; Erenda, 2002,

- str. 1) in motivacija za iskanje enostranske v primerjavi z večstransko rešitvijo na končni ravni (Alfredson & Azeta, 2008, str. 6);
2. vprašanje racionalnega ali iracionalnega odločanja pogajalcev;
 3. vprašanje pomena »čustvenih« ali/in »analitičnih« veččin pri komunikaciji;
 4. vprašanje izbire pristopa (ali šole) proučevanja pogajanj.

Motivacijo udeležencev za pogajanja je mogoče obravnavati na dveh ravneh: začetni in končni. Prva raven se nanaša na motivacijo za začetek pogajanj, ki je lahko bodisi pozitivna ali negativna. Pogajalec je pozitivno motiviran, ko pričakuje, da lahko s pogajanjem izboljša začetno stanje (Schelling v Alfredson & Azeta, 2008, str. 6) oziroma pridobi nekaj, česar nima (Erenda, 2002, str. 1). Na drugi strani Schatzki (2005, str. 9–10) izpostavlja negativne primere: posamezniki se pogajanj ognejo, ker mislijo, da lahko z njimi poslabšajo ali celo pokvarijo prvotno dober odnos z nasprotno stranjo.

Končna raven pa obravnava motivacijo udeležencev za doseg individualnih ali večstranskih koristi pri izidu pogajanj. Alfredson in Azeta (2008, str. 6) za ponazoritev uporabita analogijo »pite« kot predmeta pogajanj. V prvem primeru je velikost pite fiksna – vprašanje je, koliko jo vsaka stran pridobi med pogajanjem. V drugem primeru pa pogajalci najprej najdejo način, kako velikost pite povečati, in jo šele nato razrežejo.

Prvi način tako v okviru tekmovalnosti zagovarja (običajno kratkoročno) iskanje optimalne rešitve v smislu individualnih koristi ne glede na možnost konflikta (Kurtz & Turpin 1999, str. 408). Luecke (2003, str. 2) poimenuje tovrstna pogajanja distributivna in jih povezuje s »trdimi« pogajalskimi slogi – pogajalci ignorirajo odnos in gredo na vse ali nič. Ellis in Anderson (2005, str. 41) pa jih označujeta z besedo pozicijska, saj se udeleženci močno oklepajo svojih interesov in zgolj izjemoma popuščajo.

Vedno več privrženecv pridobiva drugi, integracijski način pogajanj, razvit na univerzi Harvard, ki stremi k iskanju dolgoročnih rešitev s koristmi za vse udeležence (Luecke, 2003, str. 2). Stangor (2004, str. 306) vidi umetnost v premiku od konflikta k iskanju sinergij, Thomas (2005, str. 38) in Goldwisch (2010, str. 20) pa poudarjata pomen rešitev, ki so ugodne (ali zmagovite – v originalu *win win*) za vse udeležence pogajanja. Udeleženci med seboj ne tekmujejo, temveč sodelujejo in se dogovarjajo. Pogajalci namenoma ne »izpogajajo« vsega, kar je v danem trenutku možno, temveč raje ravnajo strateško in prepustijo določen del nasprotni strani. To je njihova investicija v razvoj trajnejšega odnosa z drugimi udeleženci. Pričakujejo namreč, da bodo s takšnim ravnanjem morebitno nasprotovanje preobrnilo v sodelovanje in tako na dolgi rok pridobili ugodnejša pogajalska izhodišča. Sodelovanja je namreč dolgoročno gledano bistveno boljši temelj za iskanje kasnejših ugodnejših dogovorov. Mourkogiannis (2006, str. 6) pojasnjuje, da mora biti pogajalec moder, vedeti mora torej, kdaj je smotno kratkoročno popustiti, da bo dolgoročno zmagal.

Mourkogiannis (2006, str. 6) meni, da so zato pogajanja hkrati umetnost, modrost in seveda znanost. Umetnost zato, ker se okoliščine od primera do primera pogajanj zelo razlikujejo in ker pogajanja zajemajo prepletanje »čustvenih« veščin z »analitičnimi«. Ury (1998, str. 122) je še bolj temeljit in pojasnjuje, da se med procesom stvarni dejavniki pogajanj s komuniciranjem preoblikujejo v navidezno raven razmerij in odnosov. Tavčar (1995, str. 94) priporoča zasnovo strategije za doseg cilja oziroma ciljev ter poudarja pomen izkušenj - dobri pogajalci se ne rodijo, temveč izurijo v praksi. Pogajanja so tudi znanost, saj zajemajo kompleksne medčloveške odnose, ki jih lahko proučujemo s številnimi interdisciplinarnimi veščinami (Tavčar 1995, str. 94). Gre za povezovanje različnih ved in področij znanosti, kot so npr. veda o obnašanju ljudi, psihologija, odločanje, teorija iger, komunikologija itd. Zato predpostavljam, da je v pogajalskem komuniciranju potencial za uporabo tako »čustvenih« kot »analitičnih« pogajalskih veščin.

Zadnje vprašanje se nanaša na izbiro pristopa (ali šole) proučevanja pogajanj. Ker so različni proučevalci pogajanj sočasno tudi nosilci določenih znanosti, je njihovo proučevanje osredotočeno predvsem na področja, za katera so specializirani. Zbirni pregled petih pristopov k proučevanju pogajanj je ponazorjen s Tabelo 1.

Tabela 1: Pregled različnih pristopov k proučevanju pogajanj

Pogajalski pristop		Proučevani sestavni del
Distributivna - enostranska vrsta rešitev	Strukturna	<ul style="list-style-type: none"> • uporaba moči
	Strateška	<ul style="list-style-type: none"> • pregled možnih izidov • racionalnost odločanja
	Vedenjska	<ul style="list-style-type: none"> • osebnostne lastnosti pogajalcev • uporaba mehkih veščin
	Procesna	<ul style="list-style-type: none"> • vedenje, ki vodi k privolitvi
Integracijska - večstranska vrsta rešitve	Integracijska	<ul style="list-style-type: none"> • priprave • komunikacija • podatki • možnosti • vrednote

Vir: T. Alfredson & C. Azeta, Negotiation Theory and Practice: A Review of the Literature, 2008, str. 17–18.

Ključna področja proučevanja in glavni prispevki posameznih pristopov k proučevanju pogajanj so sledeči (Alfredson & Azeta, 2008, str. 9–18):

1. Strukturni pristop; ta pogajalska šola poskuša opredeliti in povezati izide pogajanj z različnimi dejavniki, vzorci razmerij med udeleženci pogajanj in njihovimi cilji. Pogajanja razume kot konfliktno situacijo med udeleženci z nasprotujočimi si cilji. Pomemben doprinos strukturne pogajalske šole je v proučevanju moči kot odločujočega dejavnika pri izidu pogajanj.

2. Strateški pristop; ta pogajalska šola izvira iz različnih znanosti, kot so matematika, teorija odločanja, teorija racionalne izbire. Prav tako se poslužuje nekaterih odkritij ekonomije, biologije in teorije analize konfliktov. Strateška šola predpostavlja, da so pogajalci popolnoma racionalni, torej da se v danem trenutku odločijo tako, da maksimirajo svojo končno korist. Pogajanja so predstavljena kot večpotezna igra odločanja. Ko je posamezni pogajalec na vrsti, prouči vse možnosti in se racionalno odloči za tisto, ki ga bo najbolj verjetno približalo želenemu končnemu izidu.
3. Vedenjski pristop; ta pogajalska šola temelji na proučevanju vedenja in osebnostnih lastnosti udeležencev pogajanj ter je tako osnovana na psiholoških znanostih. Ključna predpostavka šole je, da v pogajanjih nastopajo ljudje (zaposleni, delavci, vodstvo itd.) s svojimi osebnostmi, vedenji, nagnjenji, motivi. Ključen prispevek vedenjske šole je v zavedanju, da je pomembno, kako in na kakšen način so v pogajalskem procesu posredovane informacije, saj lahko način in vsebina povzročita različne čustvene odzive in reakcije udeležencev.
4. Procesni (ali privolitveni) pristop; ta pogajalska šola predstavlja pogajanja kot proces učenja, v katerem se udeleženci odzivajo in iščejo možnosti privolitve itd. Udeleženci dosežejo privolitve s ponudbami, ki si prizadevajo za protiponudbe in vplivanje na nasprotnika. Vsaka privolitev približa udeležence končnemu cilju.
5. Integracijski (ali sodelovalni) pristop; za razliko od ostalih pristopov poudarja pomen rešitev, ugodnih ali zmagovitih (angl. *win-win*) za vse udeležence pogajanja. Pri drugih pristopih se namreč pogajalci osredotočijo predvsem na pridobivanje »čim večjega kosa pogače (dane velikosti)«, medtem ko je pri integracijskem pristopu poudarek na ustvarjanju dodane ali nove vrednosti oziroma na načinih »povečanja pogače«, da je bo dovolj za vse. Pristop temelji na znanostih mednarodnih odnosov, politologije in socialnega odločanja ter poudarja pomen odprte komunikacije, v kateri udeleženci izmenjujejo želje, cilje in potrebe.

1.2 Proces, koncept in model

1.2.1 Pogajalski proces

V tem poglavju bodo znotraj procesa pogajanj predstavljeni osnovni sestavni deli pogajanj in povezave med njimi. V splošnem se lahko proces pogajanj razdeli na aktivnosti treh stopenj: priprave, izvedbe in zaključka pogajanj.

Kavčič (1996, str. 20) in Maddux (1999, str. 24–31) delita področje priprave na dve aktivnosti: opredelitev lastnih interesov in ciljev ter medsebojno spoznavanje strank. Pogajalci morajo vedeti, kaj želijo doseči, in čim bolje razumeti nasprotno stran (Negotiation is, b.l.). Usunier (1993, str. 7) dodaja, da sta ključna zbiranje in pridobivanje informacij o nasprotni strani, kar konkretizirata Cellich in Subhash (2004, str. 67) s priporočilom za zbiranje informacij o konkurenci in izbiro pogajalske pozicije. Za pripravo pogajalske strategije so pomembne tudi interne informacije, kot npr. poznavanje svojih prednosti, pogajalskega sloga, konkurence itd. Etherington (2008, str. 65) zato priporoča

izdelavo pogajalske strategije z orodjem S.W.O.T. (angl. *Strength, Weaknesses, Opportunities and Threats*). To orodje pomaga pogajalcem ugotoviti in opredeliti svoje interne prednosti in slabosti, kot tudi zunanje priložnosti in nevarnosti. Področje priprave na pogajanja zajema opredelitev predmeta pogajanj in zbiranje informacij o nasprotni strani ter o lastnem poslovanju/sposobnostih, kot tudi strukturiranje vseh informacij za oblikovanje pogajalske strategije.

Področje izvedbe pogajanj zajema:

1. otvoritev pogajanj in predstavitev začetnih zahtev obeh strani (Kavčič, 2004, str. 238–244),
2. proces iskanja rešitev:
 - a) argumentiranje lastnega stališča in zahtev (Kavčič, 2004, str. 238–244),
 - b) prepričevanje nasprotnika v nepravilnost njegovih argumentov (Antai-Otong 2006, str. 217),
 - c) izražanje nesoglasja in premoščanje konfliktov (Kavčič, 1996, str. 20; Maddux 1999, str. 24–31) in
 - d) iskanje razumevanja in pregled možnosti (Kennedy, 2003, str. 9);
3. ocenjevanje sposobnosti za skupno iskanje rešitev (Negotiation is, b.l.) in
4. doseganje sporazuma (Kavčič, 2004, str. 238–244).

Začetek pogajanj vključuje tudi spoznavanje udeležencev pogajanj in preverjanje pogojev in dogovorov glede pogajanj, kot npr. čas in kraj izvedbe pogajanj (Možina et al., 1998, 330). Treven (2001, str. 214) navaja, da je najpogostejše mesto poslovnih pogajanj pisarna z veliko mizo, možna pa so tudi pogajanja z uporabo sodobnih komunikacijskih tehnologij: telefona, faksa, elektronske pošte in spletnih komunikacijskih orodij (npr. Skype).

Zelo je pomemben tudi nadzor nad dinamiko izvajanja pogajanj. Še posebej, ko gre za dolgotrajno dogovarjanje, ki zahteva organizacijo številnih sestankov (Lewicki & Hiam, 2010, str. 242). Pri dolgotrajnih pogajanjih je zelo pomembno tudi dokumentirano spremljanje napredka. Kotler (1998, str. 709–710) pravi, da pogajalci uporabljajo mnogo različnih taktik oziroma manevrov za doseganje premikov. Kavčič (2004, str. 240) predlaga podpis sporazuma, iz katerega bodo jasno razvidne dogovorjene postavke. Po vsakem srečanju je treba izdelati in poslati vsem udeležencem v potrditev zapisnik sestanka, iz katerega morajo biti jasno razvidni napredek pogajanj ter dogovorjene in odprte točke. Zapisnik sestanka se tako lahko uporabi kot izhodišče za naslednje srečanje in postavitev ciljev pogajanj. Wondwosen (2006, str. 23) potrjuje izreden pomen komuniciranja – ne samo pisnega, temveč tudi verbalnega. Komuniciranje je ključno za predstavitev sporočil, prav tako je treba tudi poslušati in razumeti tudi sporočila nasprotne strani. Black (2009, str. 34) dodaja, da je včasih treba nadzirati tudi potek samih sestankov. Če se pogajanja ustavijo ali skrenejo s poti, naj se sestanek npr. prekine z 10–15 minutnim odmorom.

Možina in drugi (2004, str. 300) pojasnjujejo, da je mogoče pogajanja končati tudi hitro, še posebej, če se pogaja na silo. Harvey (2008, str. 13) pravi, da obstajata v grobem dva pogajalska sloga: trd ali neizprosni in mehki ali čuten. Prvi temelji na podajanju zahtev, argumentiranju, skrivanju informacij, grožnjah in celo izsiljevanju. Trdi pogajalci pogojujejo izboljšanje odnosa z izpolnitvijo zahtev. Drugi pogajalski slog temelji na podajanju predlogov, ponudb, umiku zahtev, zaupanju in jasnemu podajanju resničnih informacij. Mehki pogajalci dosežejo sporazum z namenom ohranjanja dobrega odnosa. Fisher, Ury in Patton (1991, str. 10–11) povezujejo trdi slog z distributivnim pristopom k pogajanju in mehkega z integracijskim.

Avtorji si niso enotni, kdaj naj se pogajanja zaključijo. Kavčič pravi (2004, str. 252), naj s pogajanjem nadaljujemo, vse dokler imamo občutek, da bomo od nasprotni strani dobili več kot ona od nas. Markič, Strniša in Tavčar (1994, str. 68–69) predlagajo opazovanje vzdušja na sestankih, ritma komuniciranja in zadovoljstva udeležencev. Suša (1997, str. 38) predlaga, naj se počaka na vrhunec (angl. »climax«). Če si po odločitvi vsi udeleženci vidno oddahnejo, potem so bila pogajanja končana pravočasno.

Pogajalski proces se konča z zaključkom pogajanj, ob katerih pride ali pa ne pride do dogovora med strankama. Usunier (1993, str. 7) opozarja, naj se sklenjen dogovor na pogajanjih naredi veljaven s podpisom sporazuma oziroma z nabavno pogodbo, če gre za pogajanja med kupcem in dobaviteljem. Kavčič (2004, str. 240) meni, da mora po pogajanjih vsaka stran ovrednotiti uspešnost pogajanj v primerjavi z začetnim stanjem v smislu, kaj se je s pogajanjem pridobilo in kaj izgubilo. Podobno se lahko tudi naredi podrobna analiza pogajalske dinamike in predlaga najbolj ključne izboljšave za bodoča pogajanja. Prav tako je pomembno, da se po končanih pogajanjih tudi potrjeni dogovor korektno izvaja. Dobavitelj mora izpolnjevati dobavne pogoje iz pogodbe, kupec pa se držati plačilnih rokov.

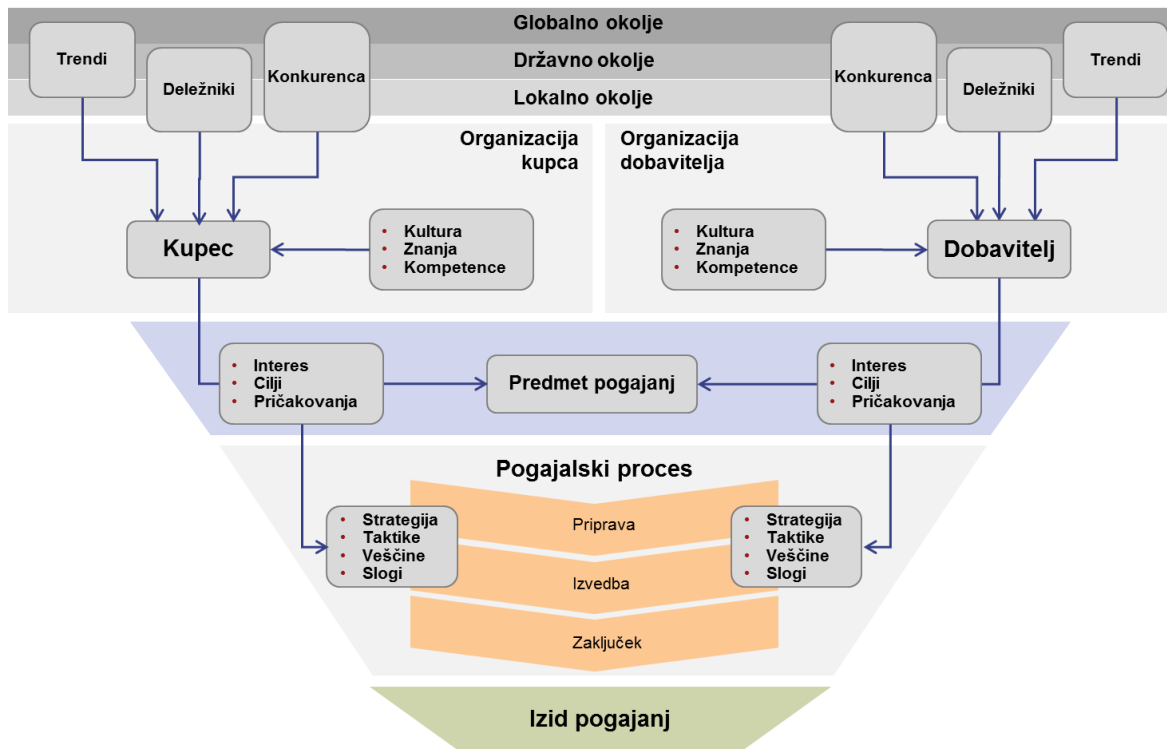
1.2.2 Koncept pogajanj

V magistrskem delu proučujem dvostranska pogajanja med kupcem in dobaviteljem. Kupec in dobavitelj sta podjetji, ki poslujeta in tekmujeta z drugimi združbami v različnih sektorjih. Interes kupca je čim ugodnejši nakup od dobavitelja, motiv za pogajanja pa kupčeva pričakovanja, da lahko s pogajanjem doseže ugodnejšo ceno in izboljša nabavne pogoje. Priporoča se podrobna opredelitev interesov, ciljev, pričakovanj glede predmeta pogajanj (Cellich & Subhash 2004, str. 55).

Izid pogajanj, možen dogovor glede predmeta pogajanj, omogoča kupcu nakup in dobavo od dobavitelja v okviru oskrbne verige. Kupec lahko dobrini med poslovanjem (s proizvodnjo, prodajo in/ali distribucijo) poveča vrednost in jo proda naprej drugim podjetjem ali končnim porabnikom. Na sliki 1 je predstavljen splošni koncept pogajanj. Kupec in dobavitelj delujeta v okviru svojega sektorja, vpetega v globalno (mednarodno), državno in lokalno okolje. Trendi iz okolja pomembno vplivajo na sektor in podjetje in ju

oblikujejo. Podobno imajo deležniki (lastniki, zaposleni, država) določena pričakovanja in cilje glede poslovanja podjetja. Prav tako pomembno vplivata na poslovanje podjetja tudi trg in konkurenca.

Slika 1: Splošni koncept pogajanj



Vir: Prirejeno po B. Kavčič, *Osnove poslovnega komuniciranja*, 2004, str. 236; S. Možina et al., *Poslovno komuniciranje*, 2004, str. 297.

Kupec na osnovi vplivov in zahtev iz okolja identificira predmet pogajanj ter določi svoje interese, pričakovanja in cilje. Edinstvenost in neponovljivost pogajanj spodbuja priprave in načrtovanje. Še posebej, če imajo pogajalci izkušnje iz preteklosti (Kavčič, 2004, str. 236).

Predpostavlja se, da je pogajanje med kupcem in dobaviteljem v večini primerov omejeno na dogovor glede cene. Seveda lahko v določenih primerih spremembe na trgu spodbudijo kupca k pogajanju za ustrežnejše nabavne pogoje (hitrejši dobavni čas) ali posebne lastnosti dobrin. Kako močno in na kakšen način vključiti vplive okolja v predmet pogajanj in jih izpostaviti med samimi pogajanjmi, je odvisno od pogajalcev in njihovih veščin.

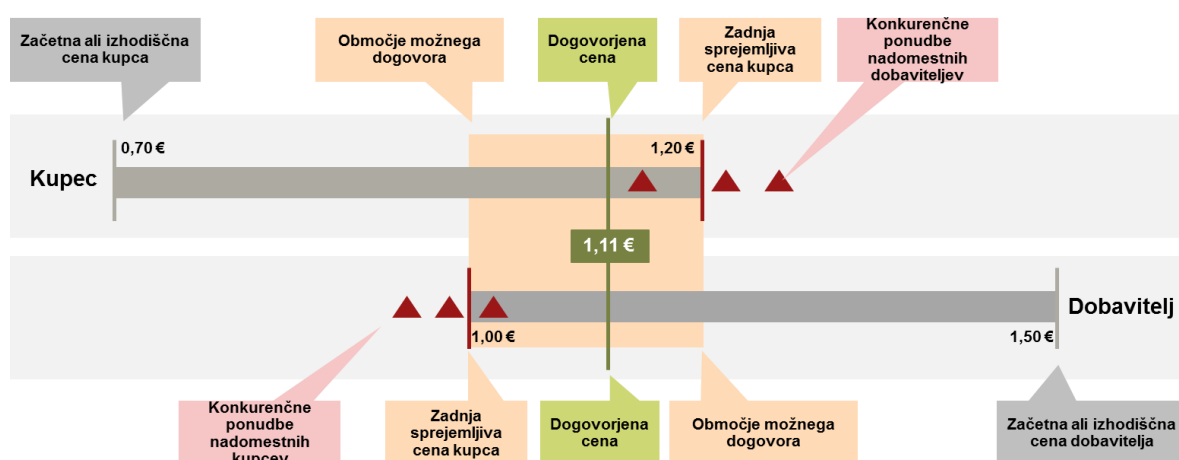
Kupec in dobavitelj zadolžita za pogajanja pogajalsko skupino (ali posameznika). Slednja »podeduje« organizacijo, kulturo, znanja in kompetence podjetja in jih v procesu pogajanja karseda dobro izkoristi. Možina in drugi priporočajo sestavo interdisciplinarne pogajalske skupine, oziroma pripravljenost, da pogajalci med samimi pogajanjmi poiščejo v podjetju ustrezne strokovnjake in pridobijo dodatne informacije (Možina et al., 2004, str. 297).

Proces pogajanja lahko vsebuje več stopenj ali sestankov na različnih lokacijah. Pogajalske skupine se poskušajo z uporabo taktik in veščin kar najbolje dogovoriti glede predmeta pogajanj. Pogajanja se končajo bodisi s prekinitvijo ali z dogovorom (Kavčič, 2004, str. 240).

1.2.3 Model pogajanj na osnovi cene

Pri dvostranskih pogajanjih za univerzalne izdelke je cena ključen predmet pogajanj. Lewicki (2005, str. 9) in Schatzki (2007, str. 24) podajata izhodišče za modeliranje pogajanj na osnovi cene (Slika 2).

Slika 2: Model pogajanj in dogovor glede cene



Vir: Povzeto in prirejeno po R.J. Lewicki, & A. Hiam, *Mastering Business Negotiation: A Working Guide to Making Deals and Resolving Conflict*, 2005, str. 9–11; T. R. Schatzki, *The sites of organizations*, 2007, str. 24–35.

Kavčič (2004, str. 239) pravi, da se cilji glede cene določijo v intervalih. Izhodiščna cena naj bo tista, ki pogajanja prične. Zadnja še sprejemljiva cena (angl. *LAS - Last Acceptable Settlement*) pa tista, ki pogajanja zaključi, saj slabši dogovor od nje ni sprejemljiv (Lewicki, 2005, str. 9).

Pogajanja se začnejo z otvoritveno ponudbo po izhodiščni ceni. V pogajalskem procesu se ponudbe cen kupca in dobavitelja zbližujejo. V primeru stika se lahko pogajanja zaključijo z dogovorom. Bolj kot se cenovna intervala udeležencev »prekrivata«, lažje je doseči dogovor (Kavčič, 1992, str. 29).

Dogovor glede končne cene je možen samo, v kolikor se zadnji še spremenljivi ceni kupca in dobavitelja prekrivata. Skriti potencial za možen dogovor Luecke (2003, str. 24) imenuje ZOPA (angl. *Zone Of Possible Agreement*), Kavčič (1993, str. 29) pa pogajalski interval. Končna cena se oblikuje znotraj ZOPA in je bliže tistemu z boljšimi pogajalskimi

veščinami ali večjo pogajalsko močjo. Območje ZOPA ostaja obema udeleženca tudi po končanih pogajanjih skrito (Ghauri & Usunier, 2003, str. 164).

Na ZOPO in na motiv za pogajanja pa pomembno vpliva tudi ponudba konkurence. Slednja lahko močno vpliva na sam izid pogajanj. Kupec lahko namreč razišče trg in zbere ponudbo konkurence za nadomestne izdelke (ali substitute). S tem se bolj zaveda, koliko izgubi ali pridobi v primeru sklenitve dogovora, hkrati pa je lahko tudi bolj drzen pri postavljanju svoje zadnje sprejemljive cene (Cellich & Subhash, 2004, str. 60). Luecke (2003, str. 2) imenuje najboljšo alternativo glede na trenutno ponudbo nasprotne strani BATNA (angl. *Best Alternative To a Negotiated Agreement*).

Kupec zaradi časovne omejitve ponudbe konkurence običajno ne razišče dovolj. Poleg tega so tudi javno objavljene cene dobaviteljev blizu izhodiščnim in terjajo dodaten napor kupca v smislu poizvedovanj ali pogajanj, da se znižajo in postanejo končne. Konkurenca lahko poleg cene ponudi tudi boljše nabavne pogoje ali ugodi željam glede lastnosti izdelka. V kolikor je mogoče, je priporočeno zbrati čim več informacij o substitutih in konkurenci dobavitelja (Cellich & Subhash 2004, 61).

Iz pogajalskega modela je možno povzeti tri motivacije in posledično tri načine obnašanja:

1. motivacija za sklenitev posla, ki vodi v popuščanje glede cene; sklenjen posel namreč obema poveča obseg poslovanja in oba do neke mere izpolnita pričakovanja svojih deležnikov;
2. motivacija za povečanje dobičkonosnosti, ki vodi v zaostrovanje cene; vsako izboljšanje cene (za kupca znižanje, za dobavitelja povišanje) pomeni neposreden vpliv na dobičkonosnost;
3. motivacija za znižanje tveganja v primeru neuspelega dogovora, ki vodi v iskanje alternativ in v oceno z njimi povezanih tveganj;

Kupec in dobavitelj tako skozi pogajalski proces iščeta ravnotežje med zahtevami in z njimi povezanimi tveganji. Prav tako izbirata taktike in iščeta najustreznejše načine za izražanje svojih zahtev. Dogovor glede cene in nabavnih pogojev pomeni ravnotežje. Ponovna pogajanja so priložnost za vzpostavitev ali prekinitev tega ravnotežja.

1.3 Vpliv sodobnih trendov na pogajanja

Na poslovanja podjetij sta v zadnjih desetih letih pomembno vplivala dva trenda:

1. naraščanje zahtevnosti poslovanja v smislu povečevanja kompleksnosti in konkurenčnosti ter
2. naraščanje količine podatkov – podatkovna revolucija.

Ob pojasnjevanju obeh trendov v nadaljevanju identificiram možne vplive na poslovanje podjetij in izpostavljam nujnost uporabe podatkov pri pogajanjih na sistematičen in strukturiran način.

1.3.1 Naraščanje zahtevnosti poslovanja

Okolje poslovanja podjetij postaja vedno bolj kompleksno, nepredvidljivo in neizprosno. Globalizacija je povzročila širjenje poslovanja podjetij iz lokalnih na svetovna tržišča. Na eni strani je to posledica (trenutno še) enostavnega dostopa do kupcev z uporabo spleta, oziroma digitalizacije (angl. *going digital*) kot sodobnega orodja (ali platforme) trženja. Po drugi strani pa razvoju spleta sledijo tudi drugi, globalizacijski trendi, kot so npr. ukinjanje meja in carin, zniževanje stroškov transporta, odpravljanje birokratskih ovir. S tem postajajo oskrbovalne verige vedno večje in bolj kompleksne tudi v realnem življenju (McKinsey, 2011, str. 76–77).

Posledica obojega je večanje konkurenčnosti in kompleksnosti poslovanja. Domača podjetja vstopajo na tuje trge in podjetja s tujih trgov na domači trg. Konkurenca je zato v smislu števila tekmecev večja, a obenem zaradi povečane dinamike vstopov in izstopov tudi bolj nestanovitna in jo je vse težje spremljati. Podobno povečuje kompleksnost poslovanja tudi vse večje število trgov s svojimi posebnostmi, poznavanje katerih je za podjetja prednost (Lieber & Syverson, 2011, str. 26–27). Kompleksnost poslovanja povečujejo tudi vse večje želje spletnih kupcev po razdruževanju paketov (angl. *unbundling*) z namenom doseganja ugodnejših cen in po specifični prilagoditvi lastnosti izdelkov (angl. *customization*), ki ponuja možnost nakupa izdelka, vse bolj prilagojenega željam kupcev (Bakos et al., 2005, str 22).

Hkrati prihaja znotraj posameznih sektorjev in industrij do pojava in razvoja novih (v začetku nišnih) trgov, kot tudi do sprememb v vrednostni verigi. Primer novega trga so npr. oglasi in oglaševanje preko spleta in prenosnih telefonov. Postaviti poslovne ciljev za neznane trge je tvegano, saj o njih še ni zanesljivih podatkov (Sturgeon, Memedovic, Van Biesebroek, Johannes & Gereffi, 2009, str 9). Klasično načrtovanje ne zadošča. Izračun velikosti trga na osnovi števila kupcev in predvidene cene je preveč statičen za opis nepredvidene dinamike razvoja trga. Podjetja morajo zato zbirati informacije o različnih segmentih kupcev in predvideti možne spremembe ter pravočasno ukrepati in sprejeti tveganje, povezano s tem (Chan & Mauborgne, 2005, str. 50–54).

Oba omenjena trenda povečujeta pritisk na ceno in vodita v njeno zniževanje: na eni strani s prihranki obsega kot posledice združevanja podjetij in drugih načinov zniževanja stroškov na proizvedeno enoto ter na drugi strani z enostavno dostopnimi informacijami in posledično vse večjo informiranostjo kupcev glede ponudbe in cene izdelkov. Podjetja v sektorjih se združujejo z namenom izkoriščanja prihrankov obsega (Gereffi, 2006, str. 33–37). To zvišuje kriterij zadostne velikosti za tekmovanje z največjimi in obenem zaradi velikosti samih sistemov povečuje kompleksnost učinkovitega managementa. Večji obsegi

in sinergije združevanja zato niso vedno v celoti izkoriščeni (Rothenbuecher, Schrottke & Niewiem, 2013, str. 2).

Intenzivnost združevanja podjetij v praksi ni stalna – gre za izmenjavanja obdobji združevanja z obdobji razdruževanja (Rothenbuecher et al., 2013, str. 2). Vendar se v povprečju hitrost združevanja podjetij v sektorjih povečuje (Deans, Kroeger, & Zeisel, 2002, str. 1). Podobno možnost za znižanje stroškov na enoto predstavlja iskanje prave ravni pogodbenega izvajanja aktivnosti (angl. *outsourcing*) in upravičenosti selitve proizvodnje v države s cenejšo delovno silo (McKinsey, 2011, str. 76). Po drugi strani pa sodobne komunikacijske naprave in prek spleta enostavno dostopne informacije omogočajo (končnim) kupcem enostavno preverjanje končnih cen. Kupec lahko tako takoj preveri ponudbo konkurence in na osnovi ostalih stroškov (cene dostave ali prevoza) oceni smotrnost nakupa. To je še posebej izrazito pri nakupih višje vrednosti (dražjih izdelkih ali večje količine cenejših), kjer je večja možnost za prihranke (McKinsey, 2011, str. 70).

Menim, da so podjetja zaradi zaostrovanja razmer poslovanja in povečevanja kompleksnosti primorana v bolj učinkovito izrabo virov in na smotno osredotočenje na najpomembnejša področja poslovanja. Mišljeno je predvsem osredotočenje na enostavno izvedljive aktivnosti s čim večjim pozitivnim učinkom na dobičkonosnost (povečanje prihodkov ali znižanje stroškov). Pogajanja zaradi možnega znižanja stroškov vsekakor sodijo v to skupino. Za podjetja je zato distributivni pristop k pogajanjem zelo zanimiv, saj omogoča hitre in takojšnje učinke. Vendar je po drugi strani privlačen tudi integracijski pristop, ki zaradi boljšega in trajnejšega odnosa z nasprotno stranjo niža raven tveganj in omogoča dolgoročno bolj vzdržno poslovanja.

Seveda je iskanje integracijske rešitve zaželeno, vendar jo podjetja zaradi časovnih omejitev in primoranosti v učinkovitost poslovanja v praksi redkeje dosežejo. Schuh in drugi (2008, str. 36) primerjajo tekmovanje kupcev in dobaviteljev z evolucijo in s preživetjem najbolj prilagojenih. Običajno se zato sprejme praktične kompromise v smislu iskanja rešitev za preživetje. Torej nekaj, kar ne poveča »velikosti pite«, a vseeno s sporazumom omogoči preživetje tako kupcu kot dobavitelju.

1.3.2 Naraščanje količine podatkov

Svetovno znano svetovalno podjetje McKinsey (2011, str. 1–3) opozarja na rast proizvedene količine podatkov in tako imenovano podatkovno revolucijo (angl. *big data revolution*). Identificirana sta dva osnovna dejavnika rasti količine podatkov, spodbujena z razvojem svetovnega spleta in tehnologije. Prvi trend je porast uporabe spleta s strani podjetij in končnih uporabnikov. Podjetja vedno bolj digitalizirajo svoje poslovanje, ponujajo svoje izdelke in storitve preko spleta. Še več, najnovejša podjetja uporabljajo splet kot platformo za ponudbo storitev, ki jih dejansko ne izvajajo. S platformo namreč povežejo dejanske izvajalce storitev s potencialnimi potrošniki.

Primer tega je podjetje Uber za ponudbo storitev taksi prevozov ali slovensko podjetje GoOpti kot alternativa avtobusnim in železniškim prevozom. Spletni ponudnik izdelkov Amazon vsako minuto proda za 83.000 \$ izdelkov, medtem ko Applovi uporabniki v istem času namestijo 48.000 različnih programov. Dodatno večajo količino proizvedenih podatkov tudi uporabniki spleta z interakcijo na socialnih omrežjih (angl. *social networks*). Prav tako se na splet seli vedno več medčloveške komunikacije. Elektronsko pošto kot alternativo fizični pošti uporablja vse več ljudi, kar povzroča upad števila pisemskih pošilk Pošte Slovenija (Pošta Slovenije, 2014). Vsako minuto se preko elektronske pošte po celem svetu pošlje 204 milijone sporočil, preko Youtuba deli 72 ur novih video posnetkov in ustvari 277 tisoč novih sporočil na Twitterju.

Drugi trend je tako imenovana »digitalizacija« sveta – vse bolj pogosto zbiranje vse bolj podrobnih podatkov, omogočeno z novo tehnologijo naprav (mobilni telefoni, tablice, kamere, senzorji itd.) in večjo močjo obdelave samih podatkov (McKinsey, 2011, str. 1–3). Mckinsey (2011, str. 15) ocenjuje količino podatkov, ustvarjenih s strani pravnih oseb v letu 2010, na 7 exabytov in fizičnih oseb na spletu na 6 exabytov. Za primerjavo, toliko kot 60 tisoč ameriških kongresnih knjižnic oziroma 5 exabytov podatkov, bi predstavljale vse v enem letu izgovorjene besede vseh trenutno živečih zemljanov, shranjenih v pisni obliki. Količina podatkov se bo tudi v prihodnje povečevala eksponentno (McKinsey, 2011, str. 16).

Gre torej za začetke tako imenovane podatkovne revolucije. Podobno kot je pred 100 leti zaganjala in poganjala gospodarstvo elektrika, bodo v 21. stoletju to delali podatki. Podjetja imajo danes zagotovo več podatkov kot pred petimi leti. Vendar podatki za izvedbo nadaljnjih analiz niso nujno shranjeni na primeren način, pogosto pa tudi primanjkuje zavedanja in znanja za izkoriščanje njihovega potenciala. McKinsey (2011, str. 16) trdi, da so podjetja s pravim, dovolj osredotočenim pristopom že v preteklosti lahko iz podatkov pridobila zaključke za izboljšanje poslovanja. Razlika je v tem, da današnji svet omogoča več podatkov in s tem več možnosti.

Prihajajoče obdobje velike količine podatkov je načine uporabe podatkov povzdignilo na naslednjo raven in povečalo število priložnosti njihove uporabe. Slednje se razlikujejo od sektorja do sektorja in so umerjene v iskanje dodanih vrednosti poslovanja z uporabo strokovnega znanja in napredne analitike (McKinsey, 2011, str. 99).

V magistrskem delu bom poskusil identificirati podobne načine uporabe podatkov pri pogajanjih. Predpostavljam, da bi lahko bila uporaba podatkov odgovor na povečevanje kompleksnosti in nestabilnosti poslovanja.

2 PRISTOP K POGAJANJEM NA OSNOVI DEJSTEV

V tem poglavju predstavljam pristop k pogajanjem na osnovi dejstev. Gre za strukturiran in sistematičen pristop uporabe podatkov v pogajalskem procesu, ki zajema: podatke, metodo

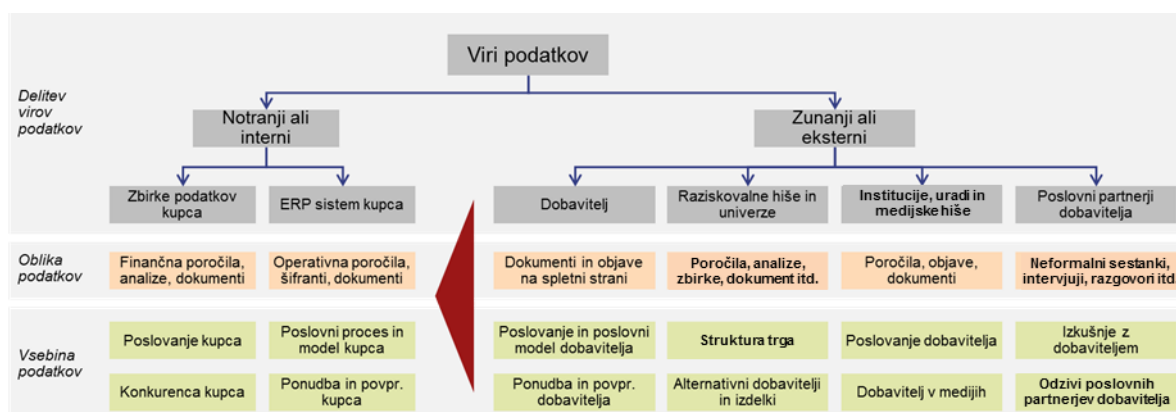
obdelave podatkov in uporabo rezultatov obdelave podatkov v pogajanjih. Z drugimi besedami: kako in katere podatke pridobiti in kaj z njimi narediti, da se bo lahko izid njihove obdelave uporabil pri pogajanjih (Schuh et al., 2008, str. 36).

Najprej predstavim vire, oblike in vsebine podatkov, primernih za pogajanja. Nadaljujem z navedbo in pojasnitvijo pristopov k obdelavi podatkov v okviru znižanja stroškov nabave. Zatem raziskujem načine in možnosti uporabe rezultatov obdelave podatkov pri izvedbi pogajalskih taktik in prepričevanju nasprotne strani.

2.1 Viri in vrste podatkov

Podatki omogočajo pogajalcu pripravo na pogajanja in oceno izhodiščnega stanja. Acuff (2008, str. 28.) zato izpostavlja izreden pomen vrednosti podatkov in jih v začetnih fazah pogajanj enači celo z močjo. Analiza literature pokaže različna priporočila avtorjev glede zbiranja podatkov za pogajanja (Slika 3). Pri tem se je treba zavedati virov, oblike in vsebine podatkov.

Slika 3: Viri, oblika in vsebina podatkov za pogajanja na osnovi dejstev



Vir: Prirjeno po C. Cellich & J. Subhash, *Global Business Negotiations*, 2004, str. 67; B. Kavčič, *Spretnost pogajanja*, 1996, str. 20; R. J. Lewicki et al., *Negotiations*, 2005, str. 64; C. Schuh et al., *The purchasing chessboard - 64 Methods to Reduce Costs and Increase Value with Suppliers*, 2008, str. 36; J. Usunier, *International Marketing*, 1993, str. 7.

Vsebina podatkov se lahko nanaša na kupca ali dobavitelja. Schuh in njegovi sodelavci iz svetovalnega podjetja A.T. Kearney (2012, str. 1) strukturirajo podatke v dva sklopa: podatke o ponudbi in povpraševanju. Ponudba dobavitelja proti kupcu predstavlja dobaviteljevo moč in izhodišče za pogajanja. Ugotovi se lahko z analizo naslednjih elementov (Schuh et al., 2008, str. 36):

- števila trenutnih dobaviteljev,
- tržnega deleža po dobavitelju,
- dinamiki preteklih združevanj in prevzemov na trgu dobavitelja,

- vstopnih ovir za nove dobavitelje,
- enostavnosti morebitne zamenjave dobavitelja in
- razpoložljivosti alternativnih izdelkov.

Calero in Oskam (v Lewicki et al., 2005, str. 64) menita, da je treba preučiti finančne dokumente, medijske objave, raziskave trga, dobaviteljevo ponudbo izdelkov itd. Primarni vir podatkov je lahko dobaviteljeva spletna stran in na njej izdani dokumenti. Sekundarni vir so lahko razni inštituti, uradi, medijske hiše, kot tudi neformalni razgovori, telefonski pogovori in sestanki s poslovnimi partnerji dobavitelja in dobaviteljevimi zaposlenimi.

Trg poslovanja dobavitelja opišejo razna poročila, analize in drugi dokumenti o strukturi trga, potencialnih kupci, trendih itd. Običajno so njihov vir raziskovalna podjetja. V primeru, da tovrstna poročila ne obstajajo, lahko kupec sam izvede svojo tržno analizo s proučevanjem dobaviteljeve konkurence s podobnimi pristopi kot je zgoraj opisano pridobivanje podatkov o samem dobavitelju.

Podobno zbira podatke o svojem poslovanju tudi kupec in s svojo konkurenco tvori trg in povpraševanje za dobavitelja. V primerjavi z dobaviteljem ima tudi on v izhodišču določeno raven prodajne moči. Identificirana je lahko z analizo (Schuh et al., 2008, str. 36–37):

- velikosti kupčevega deleža povpraševanja glede na celotno povpraševanje (v regiji),
- potenciala za rast, ki ga kupec omogoča dobavitelju,
- priložnosti za dobavitelja v smislu pomoči pri razvoju strokovnih kompetenc in
- vrednosti kupčeve reference za dobavitelja.

Naraščanje količine podatkov je lahko odgovor na povečano kompleksnost poslovnega okolja. Obstaja kopica različnih virov podatkov. Bolj kot so podatki potrjeni z različnih virov, bolj so verodostojni in lažje jih je v pogajalskem procesu predstaviti kot dejstva. Lewicki in drugi (2005, str. 194) opredelijo informacijsko moč pogajalca kot sposobnost pridobivanja in strukturiranja podatkov z namenom utemeljevanja/branjenja lastnih stališč, zahtev in ciljev. Pogajalci lahko uporabijo zbrane podatke tudi kot orodje za zmanjševanje verodostojnosti podatkov nasprotne strani in posledično izpodbijanje argumentov.

Ključen izziv ostaja obdelava podatkov. Zaradi časovnih in miselnih omejitev je zato smiselno k njej pristopiti osredotočeno in v okviru sposobnosti kadrov in tehničnih zmožnosti (uporabe podatkov in analitike). Podatkov je namreč vse več, so vedno bolj nadrobni in tudi ne nujno v ustrezni obliki. Kljub temu, da obstajajo metode in orodja, že samo zbiranje podatkov vzame veliko časa. Še več pa kasnejše preoblikovanje, integracija v informacijski sistem in dejanska uporaba pri analizah. To je še posebej težavno takrat, ko zbrani podatki niso ustrezne strukture in jih morajo zato analitiki preoblikovati, da se lahko dodajo v informacijski sistem podjetja.

Na koncu gre lahko ves trud v nič, v kolikor so podatki sami sebi namen. Podatke je treba namreč ustrezno analizirati tako, da se iz njih pridobi ustrezne informacije/zaključke za sprejemanje ključnih odločitev. Zaradi tega se priporoča učinkovito uporabo podatkov z vnaprej določenim ciljem, ki temelji na ustvarjanju čim večje dodane vrednosti v najkrajšem času. Zato je analize včasih smiselno tudi poenostaviti (angl. *quick and dirty*) in se osredotočiti na aktivnosti, ki jih je najlažje izvesti (angl. *low hanging fruits*).

2.2 Metode obdelave podatkov v okviru zniževanja stroškov nabave

Pogajanja med kupcem in dobaviteljem se v svetovalnih krogih umešča v področje zniževanja stroškov nabave. V nabavni raziskavi podjetja A.T. Kearney je bilo intervjuvanih 200 direktorjev nabave, ki so izpostavili tri ključne nabavne izzive. Prvič, podjetja običajno uporabljajo le nekaj pristopov za optimizacijo stroškov nabave. Schuh in drugi (2012, str. 1) opozarjajo, da gre v večini primerov za razpise in povpraševanja po novih, nižjih cenah, drugi načini pa so prezrti. Drugič, direktorji menijo, da zaposleni v nabavi niso ustrezno izobraženi, oziroma da jim primanjkuje znanja. In tretjič, pri optimizaciji nabave se uporablja premalo analitike in analitičnih orodij.

Zaključim lahko, da podatki so in bodo vedno bolj na voljo, vendar zaposlenim v nabavi primanjkuje znanja in veščin za njihovo uporabo. To je zelo zaskrbljujoče, saj količina zbranih podatkov narašča. Poleg tega so bili v prejšnjem poglavju navedeni številni, enostavno dostopni podatki, primerni za uporabo pri pogajanjih. Podjetja torej za pogajanja ne izkoriščajo svojega podatkovnega potenciala.

Svetovalno podjetje A.T. Kearney ima rešitev. Na osnovi več kot 1.000 uspešno izvedenih nabavnih projektov v zadnjih tridesetih letih Schuh in drugi (2012, str. 1) izpostavljajo ključno priporočilo glede optimizacije nabave: pristop k zniževanju stroškov nabave mora biti strateško usmerjen. Povedano drugače, za zniževanje stroškov nabave naj se uporabljajo različni pristopi, odvisni od razmerja moči med kupcem in dobaviteljem.

2.2.1 Strateška nabava

A.T. Kearney priporoča umestitev razmerja moči med kupcem in dobaviteljem na matriko (Slika 4), imenovano šahovnica (angl. *chessboard*). Vodoravna os ponazarja moč povpraševanja kupca (levo nizka, desno visoka), navpična os pa moč ponudbe dobavitelja (spodaj nizka, zgoraj visoka). Razmerje moči se razlikuje po nabavnih kategorijah in je lahko ugodno za kupca, za dobavitelja ali za oba enako. Določeno podjetje lahko pri pogajanjih nastopa v obeh vlogah, kot kupec ali kot dobavitelj dobrine.

Tako ima npr. proizvajalec avtomobilov v vlogi kupca veliko moč pri nakupu kovanih delov. Predvsem zaradi velikosti svojega povpraševanja v primerjavi z razpršenostjo številnih majhnih dobaviteljev. To je najugodnejše razmerje za kupca. Nasproten primer je

nakup platine za katalizatorje. Proizvajalec avtomobilov sicer nima zanemarljivega povpraševanja, vendar kupuje platino tako kot drugi na borzi kovin in zato nima velikega vpliva na ceno. Ta situacija je zelo neugodna za kupca.

Slika 4: Nabavna matrika: primer proizvajalca avtomobilov v vlogi kupca



Vir: C. Schuh et al., *The purchasing chessboard - 64 Methods to Reduce Costs and Increase Value with Suppliers*, 2008, str. 11, Slika 1.

Na matriki obstajata še dve situaciji, ko sta moči kupca in dobavitelja enaki, obe nizki ali visoki. Nakup letalskih kart spada v območje, ko je moč kupca in dobavitelja nizka. Proizvajalec avtomobilov je eden izmed mnogih manjših kupcev letalskih kart, podobno kot je na drugi strani veliko majhnih ponudnikov letalskih kart. Podobna nevtralna situacija je, ko imata kupec in dobavitelj oba visoko moč. Primer tega je nakup sistemov za upravljanje z motorjem. Na eni strani je BMW kupec eden redkih proizvajalcev avtomobilov z velikim povpraševanjem po tej dobrini, na drugi strani pa je Bosch eden redkih velikih ponudnikov sistemov za upravljanje z motorjem. Dolgoročno sodelovanje je zato v interesu obeh (Schuh et al., 2012, str. 12–13).

Na podoben način je lahko proizvajalec avtomobilov tudi v vlogi dobavitelja. V tem primeru bi imelo podjetje veliko pogajalsko moč, ko gre za prodajo avtomobilov manjšim, regijsko razpršenim preprodajalcem vozil, oziroma nižjo pogajalsko moč, če bi pri njem povpraševalo večje podjetje, ki se ukvarja s preprodajo vozil.

A.T. Kearney je v okviru nabavne matrike razmerja moči med kupcem in dobaviteljem (Slika 4) razvil 4 različne strategije, 16 vzvodov in 64 različnih pristopov za zniževanje stroškov nabave. Strategije in vzvode prikazujem na Sliki 5, medtem ko posamezne pristope zaradi večje preglednosti na Sliki 6 na koncu poglavja.

Slika 5: Strategije in vzvodi nabavne matrike A.T. Kearney



Vir: C. Schuh et al., *The purchasing chessboard - 64 Methods to Reduce Costs and Increase Value with Suppliers*, 2008, str. 14, Slika 2.

Pristopi se nanašajo tako na ugodne, neugodne, kot tudi na nevtralne situacije za kupca (Schuh et al., 2012, str. 3). A.T. Kearney priporoča naslednje nabavne strategije (Schuh et al., 2008, str. 15–28):

- spodbujanje tekmovalnosti med dobavitelji (visoka moč kupca v smislu povpraševanja in nizka moč ponudbe dobaviteljev); uporabi se ustrezne aktivnosti ali analitična orodja za povečanje tekmovalnosti med dobavitelji;
- iskanje možnosti za sodelovanje z dobavitelji (visoka moč kupcev in dobaviteljev); prouči se različne možnosti za sodelovanje z dobavitelji, z različno intenzivnostjo in obsegom. Intenzivnostjo v smislu od enkratnih projektov do delitve finančnih izidov in tveganj. Obseg je lahko okrnjen v smislu koordiniranega povpraševanja in planiranja kapacitet ali pa razširjen v skupno upravljanje prepletajoče oskrbne verige in dodane vrednosti, ki se s tem ustvarja;
- izboljššan management porabe (nizka moč kupca in dobavitelja); analizira se smiselnost in upravičenost obstoječe porabe in prouči možnosti združevanja naročil. Gre torej za večinoma interne aktivnosti spremljanja in primerjave porabe med poslovnimi enotami in načini naročanja. Pogoj zanje je ustrezna zasnova informacijskega sistema in spremljanje podatkov o kupcu (ali poslovni enoti), predmetu nakupa, času nakupa in dobavitelju;

- spremembo narave povpraševanja kupca (nizka moč povpraševanja kupca in visoka moč dobavitelja glede ponudbe); tovrstna situacija je značilna predvsem v primeru oligarhičnih oziroma monopolističnih dobaviteljev. Priporoča se revizijo in ponovno proučitev zahtev ter pogojev povpraševanja. Torej, ali je nujno, da se išče izdelke določene tehnične specifikacije oziroma ali se lahko slednjo prilagodi tako, da se razširi krog dobaviteljev in tako pridobi večjo možnost izbire? A.T. Kearney na osnovi preteklih izkušenj zaključuje, da je možno zaobiti monopole v kolikor se uporabi ustrezne ukrepe za upravljanje s tem povezanih tveganj.

Vse štiri strategije se lahko umesti v teorijo pogajanj. Filozofija spodbujanja tekmovalnosti med dobavitelji je zelo blizu distributivnemu pristopu k pogajanjem, medtem ko je iskanje možnosti za sodelovanje z dobavitelji blizu integracijskemu pristopu k pogajanjem. Strategija managementa porabe in sprememba narave povpraševanja kupca pa se zaradi nizke pogajalske moči kupca pogajanjem izogibata in se raje usmerjata k iskanju alternativnih rešitev. A.T. Kearney zato predlaga uporabo pogajanja kot dodatnega vzvoda za znižanje stroškov nabave samo na desni strani metrike, v primeru, da je pogajalska moč kupca visoka. Pri tem pa je z vidika uporabe podatkov in analitike najbolj zanimiva nabavna strategija spodbujanja tekmovalnosti med dobavitelji.

2.2.2 Spodbujanje tekmovalnosti med dobavitelji z uporabo analitike

Strategija iskanja možnosti za sodelovanje z dobavitelji uporablja pogajanje kot orodje za dogovor glede cene oziroma delitve skupaj doseženih koristi. Pri tej strategiji se zbira podatke o sodelovanju med kupcem in dobaviteljem z namenom identificiranja možnih področij sodelovanja in možne delitve s tem povezanih koristi. Podjetja imajo dobrine, ki jih kupujejo od različnih ponudnikov, razvrščene v različne nabavne skupine. Pretekli podatki o nabavi in porabi proizvodov tako v določeni meri nudijo vpogled v razmerje med obstoječimi dobavitelji (Schuh et al., 2008, str. 28–33).

Strategija spodbujanja tekmovalnosti med dobavitelji uporablja pogajanje kot orodje za uveljavitev nižje nabavne cene. Vsak od vzvodov uporabi drugačno metodo obdelave podatkov (Schuh et al., 2008, str. 24–28):

- vzvod globalizacije in metoda primerjave in analize scenarijev; podatke o ponudbi svetovnih dobaviteljev in podatke o državah z nizkimi stroški proizvodnje se primerja med seboj po raznovrstnih kazalnikih, da bi identificirali najugodnejšega dobavitelja. Podobno se lahko prouči možnosti »naredi ali kupi« ali opcije za podizvajanje v različnih državah z različnimi dobavitelji (angl. *outsourcing*);
- vzvod nabavnih razpisov in metoda analize vrnjenih ponudb; gre za zbiranje informacij s pripravo nabavnih razpisov in prošnjami za ponudbo. Vrnjene ponudbe se analizira in primerja med seboj. Na osnovi analize preteklih ponudb in zahtev kupca se lahko pripravi tudi elektronske dražbe;

- vzvod ciljne cene in statistične metode; modelira se dobaviteljeve stroške v zvezi s kupljenim izdelkom. Z linearno regresijo se prouči zveze med tehničnimi lastnosti izdelka in njegovo ceno. Z metodo korelacije se identificira pglavitnega stroškovnega povzročitelja za izdelke posameznih vrst materialov. S faktorško analizo se identificira cenovne faktorje različnih dobaviteljev ali izračuna končno ceno izdelka;
- vzvod revizije cene; primerja se cene izdelkov in nabavnih pogojev različnih dobaviteljev. Izračuna in primerja se celovite stroške nabave na strani kupca. Vzpostavlja se transparentnost z identifikacijo in razdelitvijo cene po posameznih sestavnih delih izdelka. Analizira in spremlja se ključne tržne indikatorje na trgu dobaviteljev.

Slika 6: Pristopi nabavne matrice A.T. Kearney

Visoka	8	Analiza tehničnih zahtev	Spodbujanje inovativnosti	Analiza funkcionalnosti	Revizija specifikacij povpraševanja	Analiza dodane vrednosti	Model delitve prihodkov	Model delitve marže	Strateško povezovanje	
	7	Analiza ključnih stroškov	Načrtovanje sestavnih delov, ugodnih za nabavo	Primerjava sestavnih delov izdelka s konkurenco	Načrtovanje sestavnih delov, enostavnih za proizvodnjo	Prekinitev sodelovanja z manjšimi dobavitelji	Spodbujanje trajnega sodelovanja	Partnerstvo pri projektih	Nabava na osnovi dodane vrednosti	
	6	Vertikalna integracija	Zavezujoče pogodbe s klavzulami	Primerjava sestave izdelkov različnih dobaviteljev	Primerjava stroškov izdelave	Usklajevanje povpraševanja z dobaviteljevimi kapacitetami	Optimizacija zalog v oskrbni verigi	Delitev stroškov razvoja izdelka	Sodelovanje pri zniževanju stroškov	
	5	Premoščanje ozkih grl	Politika in lobiranje	Primerjava izdelkov	Zmanjševanje kompleksnosti	Identificiranje sinergij	Predaja upravljanja zaloge dobavitelju	Razvoj odnosa z manjšimi dobavitelji	Povečanje produktivnosti dobavitelja	
	4	Nabavna združenja	Nabavni konzorcij	Struktura stroškov	Standardizacija	Razpisi in povpraševanja	Hitre dražbe	Analiza stroškov oskrbne verige	Izkoriščanje tržnega neravnovesja	
	3	Predaja nabave v podizvajanje	Strategija mega dobavitelja	Ravnanje s podatki o dobaviteljih	Pregled porabe	Pregled trga dobaviteljev	Obratna dražba	Cenovna primerjava	Struktura cene	
	2	Pregled skladnosti naročil	Omejitev porabe	Zmanjšanje števila dobaviteljev	Časovno združevanje naročil	Naredi ali kupi	Nabava v državah z največjo ponudbo	Regresijska analiza stroškov	Faktorska analiza stroškov	
	1	Zmanjšanje porabe	Revizija pogodb	Združevanje naročil sorodnih produktov	Združevanje naročil nabavnih enot	Mednarodna nabava	Nabava v državah z nizkimi stroški proizvodnje	Modeliranje strukture stroškov	Identifikacija stroškovnih pokazateljev	
Nizka		A	B	C	D	E	F	G	H	
		Moč povpraševanja kupca								Visoka

Vir: C. Schuh et al., *The purchasing chessboard - 64 Methods to Reduce Costs and Increase Value with Suppliers*, 2008, str. 14, Slika 2.

2.3 Uporaba rezultatov metod obdelave podatkov pri izvedbi pogajanj

Najpogostejši rezultati metod obdelave podatkov iz prejšnje točke so lahko analize, poročila, primerjave, izračuni cen itd. Izziv jih je uporabiti in predstaviti v pogajanjih, predvsem v smislu uporabe najboljšega načina predstavitve in ustrezne umestitve v okvir pogajanj/poslovanja. Pogajalec naj bi z argumentiranjem dejstev prepričal nasprotno stran v zблиžanje stališč in na koncu z ugodnejšem dogovorom povrnil investicijo v zbiranje, pripravo in obdelavo podatkov.

Ne obstaja splošno pravilo, kako predstaviti argumente, da bo odziv prejelnika ugoden. Raziskave sicer identificirajo področja in povežejo posamezne sestavne dele argumentacij, teže pa izmerijo njihov vpliv na končni izid. Še posebej zato, ker se vplivi in izidi razlikujejo od primera do primera in so odvisni od številnih zelo kompleksnih dejavnikov. Isti prejelnik se namreč lahko na enak način argumentacije v različnih okoliščinah različno odzove. Kljub vsemu lahko zaključki obstoječih raziskav pomagajo pri razmišljanju in razumevanju področja, zato v nadaljevanju predstavljam najzanimivejše ugotovitve iz literature.

2.3.1 Argumentiranje

Sussman (2003, str. 153) meni, da mora pogajalec za uspešno prepričevanje pred začetkom pogajanj opredeliti perspektivo, v okviru katere bo prepričeval nasprotno stran, pripraviti dokaze z utemeljitvami in načrtovati vrstni red, po katerem bo predstavil dokaze. Maiese (2003, str. 3) se osredotoči na komunikacijski kanal in izpostavi tri pomembna področja uspešnega komuniciranja: vsebina sporočila, struktura sporočila in slog predstavitve. O'Keefe (2002, str. 216) v okviru vsebine in strukture sporočila ugotovi, da ni možno potrditi vzročne zveze med vrstnim redom podajanja dejstev in odzivom prejelnika. Včasih je bolje, če se dejstva podaja od manj pomembnega k najpomembnejšemu, včasih obratno.

Hovland, Lumsdaine in Sheffield (1949, str. 225) proučijo, kako naj se poroča o dogodku, da bodo prejelniki dogodek sprejeli z odobravanjem. Ali naj se jim posreduje samo pozitivno stran dogodka ali pozitivno in negativno stran hkrati? Rezultati kažejo, da obstajajo razlike med manj in bolj izobraženimi ljudmi. Pri manj izobraženih ljudeh ni mogoče spremeniti mnenja tistih z odklonilnim odnosom do dogodka, lahko pa se s pozitivnim poročanjem o dogodku poveča odobravanje pozitivno naravnanih ljudi. Pri bolj izobraženih ljudeh pa pozitivno naravnanih ljudi ni mogoče še dodatno prepričati v večje odobravanje dogodka, lahko pa se spremeni mnenje odklonilnih ljudi, tako da se jim poroča o pozitivnih in negativnih vidikih dogodka.

Larson (1992, str. 87) dodaja, da prepričevanje z izpostavljanjem negativnih in pozitivnih vidikov deluje predvsem dolgoročno, ko so ljudje v osnovi odklonilni. Deaux, Dane in Wrightsman (1993, str. 185) dopolnjujejo misli, da kompleksna sporočila hitreje

spremenijo mnenje inteligentnih ljudi, medtem ko enostavna sporočila prej spremenijo mnenje manj inteligentnih ljudi. Avtorji zaključijo, da je to verjetno posledica zmožnosti razumevanje sporočila. Bolj inteligentni ljudje prej razumejo kompleksna sporočila v primerjavi z manj inteligentnimi.

Meiese (2003, str. 7) priporoča, naj bo sporočilo skladno z vrednotami nasprotne strani. Smiselno se je tudi dogovoriti z nasprotno stranjo za splošne principe, objektivne kriterije in standarde. To omogoča pogajalcem, da se kasneje s ponudbo sklicujejo na pravičnost in strokovne avtoritete. Nasprotna stran bo s tem dobila občutek, da s sprejetjem ponudbe zadosti svojim vrednotam oziroma kodeksom ravnanja.

Welsh (2006, str. 754) pravi, da ljudje razumejo pravičnost pristransko po štirih najpogostejših kriterijih: enakosti, potrebe, dobrodelnosti in doprinosu. Po kriteriju enakosti je pravična enaka (ali enakomerna) razdelitev dobrin med udeležence. Kriterij potrebe smatra za pravično razdelitev tisto, ki da več dobrin tistim, ki jih bolj potrebujejo. Po kriteriju dobrodelnosti se dobrine razdelijo tako, da bodo po razdelitvi izidi vseh udeležencev enaki. Kriterij doprinosu deli dobrine med udeležence glede na to, koliko prispevajo. Pri tem običajno vsak zase pristransko meni, da je vrednost njegovih prispevkov višja v primerjavi s prispevki ostalih ljudi.

Prejemnik se lahko na argumentacijo stališč odzove pozitivno, nevtralno ali negativno. Pozitivna argumentacija prepriča sogovornika oziroma zbliža stališča in mnenja obeh strani. Prav tako deluje preventivno in je zaščita pred negativno argumentacijo. Dodatno se lahko učinek pozitivne argumentacije okrepi z večkratnimi ponovitvami argumentov oziroma oslabi, če prihaja do motenj. Nevtralna argumentacija sproži nevtralni odziv prejemnika. Negativna argumentacija povzroči odklonilen odziv prejemnika in tako tudi okrepi prepričanost v pravilnost nasprotnih stališč (Baguley, 1994, str.15; Dainton & Zelle, 2010, str. 110).

Dainton in Zelle (2010, str. 123) pravita, da bolj kot je vsebina sporočila pomembna za prejemnika, več časa bo slednji namenil njenemu razumevanju. Ista avtorja opažata, da je prejemnik, čustveno opredeljen do vsebine, bolj nagnjen k njeni zavrnitvi v primeru, da mu slednja ne odgovarja. Če ima nekdo o nečem zelo izdelano mnenje, potem je bolj verjetno, da bodo mnenja, ki ne odgovarjajo njegovemu pogledu, zavrnjena. Nasprotno je nekdo brez izdelanega menja odprt za alternativne predloge. Ariely (2008, str. 6–8) meni, da ljudje sicer želijo biti pri odločanju racionalni, vendar zaradi lastnih omejitev iz okolja za zunanjšega opazovalca delujejo neracionalno. Siti avtor meni, da je to nerazumno obnašanje v veliki meri mogoče predvideti.

Bazerman (2006, str. 94) ugotavlja, da se ljudje zaradi pravičnosti odločajo nerazumno in so pogosto zaslepljeni s kognitivnimi zaznavami. Ljudje so občutljivi na nepravilno obnašanje in ga zato kaznujejo. Tudi na račun izgube lastne koristi. Še več, ljudje so pripravljene včasih nasprotno stran kaznovati, zato da jo naučijo lekcije in tako zadostijo

svojemu občutku pravičnosti. Kahneman, Knetsch in Thaler (v Bazerman, 2006, str. 94) so s poskusi ugotovili, da ljudje enako povišanje cene razumejo pravično v primeru, da gre za dvig do polne cene, določene s cenikom, in nepravično, če gre za povišanje nad polno ceno.

2.3.2 Prepričevanje

Maiese (2003, str. 3) pravi, da se lahko z dejstvi zelo dobro argumentira stališča. Vendar obenem poudarja, da je prepričljivost argumentacije odvisna od izbora in načina predstavitve dejstev. Moran in Stripp (1991, str. 92–93) ga dopolnjujeta in izpostavljata dva osnovna načina predstavitve in zaznave argumentov: logičnega in čustvenega. Larson (2003, str. 76–77) pravi, da večina današnjih raziskav temelji na Aristotelovi zamisli o treh sestavnih delih prepričevanja: etosu, logosu in patosu.

2.3.2.1 Etos ali sklicevanje na avtoriteto

Etos je prvi sestavni del prepričevanja in pomeni predstavo oziroma vtis nasprotne strani o govorniku. Gre torej za podobo, ki jo pogajalec ustvari o samem sebi med pogajanjem (Larson, 2003, str. 76–77). Običajno vključuje karizmo in verodostojnost govornika. Pri tem je ključna tudi neverbalna komunikacija, kot npr., kakšen je sloves pogajalca in kako nastopi med predstavitvijo svojega stališča ali kako pogajalec z dejanji pokaže svoje moralne značilnosti, kot sta denimo kredibilnost in velikodušnost (Demirdogen, 2010, str. 191). Če pogajalec uspe zgraditi ugled iskrenosti in pravičnosti, se njegova sposobnost prepričevanja okrepi (Maiese, 2003, str. 7).

O’Keefe (2002, str. 181–184) dodaja, da si prejemnik na osnovi zaznav ustvari subjektiven vtis verodostojnosti govorca. Isti avtor meni, da je govorec verodostojen, ko je sočasno strokoven (ve, o čem govori) in zaupanja vreden (podaja resnične informacije). Demirdogen (2010, str. 195) izpostavlja tudi druge, še bolj subjektivne vidike verodostojnosti. Govorec bo lažje prepričal prejemnika, če mu bo fizično všeč oziroma če se bo prejemnik z njim poistovetil. Dainton in Zelle (2014, str. 112) navedeta kot primer tovrstne taktike prepričevanja oglaševanje s slavnimi in privlačnimi osebnostmi. Nakup je bolj verjeten, ko v oglasu ponudi izdelek moški populaciji slavna ali privlačna ženska in obratno. V splošnem pa velja, da večja kot je verodostojnost govorca, večja je odzivnost prejemnika na prepričevanje (Deaux, 1993, str. 180).

Pogosta pogajalska tehnika, temelječa na etosu je sklicevanje na avtoriteto. Pogajalec se med pogajanjem sklicuje na avtoriteto in tako po eni strani ustvari vtis svoje nemoči oziroma nezmožnosti odločanja ter po drugi strani zgradi sloves neresničnega strahospoštovanja pred avtoriteto (Adler, Rosen & Silverstein, 1998, 164; Kavčič, 1992, str. 170).

2.3.2.2 Logos ali logično argumentiranje

Logos je drugi sestavni del prepričevanja in pomeni pogajalčevo sklicevanje na prejemnikovo racionalnost oziroma logičen način razmišljanja (Larson, 2003, str. 76–77). Odvisen je od prejemnikove sposobnosti logične obdelave informacij, njegovega načina in motiviranosti za razmišljanje. Aristotel je priporočal, da prepričevalec skozi svoj govor ugotovi, kako dobro je logično razmišljanje publike (Demirdogen, 2010, str. 192).

Govorec oblikuje svoja sporočila na racionalen način takrat, ko predvideva, da je tudi prejemnik racionalen (Demirdogen, 2010, str. 196). Deaux in drugi (1993, str. 184) so proučili vpliv različnih načinov predstavitve sporočila na prejemnikovo sposobnost racionalne obdelave. Prejemnik išče poenostavitve (ali hevrstike) v načinu razmišljanja in je torej manj racionalen, ko gre za bolj direktno in intenzivno komunikacijo, npr. pri video konferencah ali predstavitev v živo.

Demirdogen (2010, str. 196) pojasnjuje tri ključne sestavne dele prepričevanja z argumentiranjem:

- dejstvo; trditev, ki se zagovarja v argumentaciji;
- podatke; npr. dokaze za potrditev in opravičevanje dejstva;
- utemeljitev; logični stavek s povezavo med dejstvom in podatki.

Miller in Stiff (1993, str. 120) priporočata govorcju prehod na čustven način prepričevanja, ko prejemnik ni sposoben ali motiviran za racionalen razmislek o sporočilu. To vzbudi pri prejemniku razne občutke, od simpatije in humorja do strahu.

2.3.2.3 Patos ali sklicevanje na čustvovanje

Patos je tretji sestavni del in pomeni pogajalčev vpliv na čustvovanje nasprotne strani (Larson, 2003, str. 76–77). Pogajalec oceni čustveno stanje publike z uporabo empatije in se nato odloči za prikaz določene izmed svojih vrlin: pravičnosti, radodarnosti, poguma, nežnosti in modrosti (Demirdogen, 2010, str. 192).

Čustveni odziv nasprotne strani lahko sprožijo namerno ali nenamerno tudi pogajalske aktivnosti ali preprosto sam potek pogajanj. Čustveni odzivi so lahko pozitivni ali negativni. Ena izmed možnosti vzbujanja čustvovanja je sklicevanje na poslušalčeve vrednote in njegova prepričanja. Vešči pogajalci vedo, v kakšnem zaporedju in na kakšen način z besedami vzbuditi in orkestrirati želena čustva nasprotne strani (Demirdogen, 2010, str. 192). Robert, Rosen in Silverstein (1998, str. 168) menijo, da sta najpogostejši obliki čustvenega odziva strah in jeza. Strah je posledica nepripravljenosti ali nezmožnosti soočenja z močnejšim nasprotnikom. Strah sproži pri ljudeh stres in nelagodje, katerih se želijo rešiti z izogibanjem ali izstopom iz pogajanj. Nasprotna stran postane jezna, če ima

občutek, da se ne spoštuje pravil ali da je bila med pogajanjem v času izpostavljenosti deležna grobega pristopa.

Dawson (2010, str. 37) zato priporoča izogibanje konfliktom oziroma da se tudi pri pogojevanju nikoli ne da nasprotni strani samo ene možnosti oziroma se jo stisne v kot z ultimatom. Ljudje, ki se znajdejo v brezizhodnem položaju, namreč reagirajo nepredvidljivo. Bistveno boljši pristop je ponuditi dve za nas podobno ugodni možnosti in tako ustvariti za nasprotno stran navidezen občutek izbire.

2.3.3 Primer uporaba prepričevanja

Dober primer uporabe etosa, logosa in patosa je spor med Howardom Hughesom, lastnikom letalske družbe Transcontinental & Western Air in Juanom Trippom, predsednikom Pan American World Airways ter kasnejše Hughesovo zaslišanje pred ameriškim senatom, prikazano v filmu Aviator (The Aviator, 2004). Trippe je želel imeti monopol nad komercialnimi čezoceanskimi leti in pri tem videl največjo grožnjo v Hughesu, ki je kot strastni letalec vsekakor želel ponuditi svojim strankam čezoceanske lete in odprto konkurirati s Pan Americo (Howard Hughes Biography, b.l.).

To seveda ni ustrezalo Trippu, zato je nagovarjal Hughesa, naj mu proda delež v družbi Transcontinental & Western Air. Za Hughesa, ki mu je aviacija pomenila vse na svetu, to ni bilo sprejemljivo. Trippe je bil odličen strateg in je do potankosti izdelal in časovno tempiral svojo zadnjo ponudbo. Počakal je namreč, da je Hughesa pričela preiskovati policija, kar ga je psihično uničilo. Nato je pristopil k njemu z nerazumno visoko ponudbo za odkup lastniškega deleža in obljubo, da bodo preiskave ob dogovoru za prodajo zaključene. Hughes je ponudbo zavrnil, zato ga je senator Owen Brewster, Trippov prijatelj, povabil na zaslišanje pred komisijo ameriškega senata (Howard Hughes Biography, b.l.).

Na komisiji je Brewster prikazal Hughesa ameriški javnosti v zelo negativni luči. Očital mu je nepravilnosti pri sklepanju poslov z ameriško vlado, kot npr. korupcijo in neizpolnjevanje pogodbenih obveznosti. Prav tako je preko medijev napadal njegov ugled. Hughes je priznal, da kljub vnaprejšnjemu plačilu za Ameriško vojsko ni uspel dokončati nobenega od naročenih letal. Ko ga je senator Brewster vprašal, za kaj je potem porabil ves denar, mu je Huges pojasni, da ga je vložil v razvoj letal. Nadaljeval je s pojasnilom, da je tudi sam za razvoj letal porabil milijone in da bo verjetno še več milijonov porabil tudi v prihodnje. Svoje nesmotrno ravnanje je približal javnosti s tem, da je pojasnil, kako zelo rad ima letalstvo. Potem je nadaljeval, da so ga med zaslišanjem in v javnih občilih označili s precej nespodobnimi besedami, ampak nikoli z lažnivcem. Še enkrat je ponovil, kako težaven je bil razvoj njegovega največjega letala »Herkul« in se je zavezal pred vsemi, da bo zapustil Ameriko, če mu z letalom ne bo uspelo poleteti. Zaslišanje se je končalo s Hughesovim odhodom iz dvorane in navdušenjem javnosti (Investigation of the national defense program, 1947).

Kljub temu, da je Hughes veljal za nečednega bogataša, ki ni izpolnil svojih poslovnih obveznosti, ga je ameriška javnost na koncu zaslišanja spoznala za junaka. Predvsem zato, ker je odlično prepoznal vrednote ameriške javnosti in se med zaslišanjem tudi neposredno skliceval nanje. Predstavil se je namreč kot strasten razvijalec, torej kot oseba, ki nadvse verjame in sledi svojim sanjam. Poleg tega se ni izmikal soočenju, temveč ga je izkoristil za navzkrižno zasliševanje senatorja. Ob tem je na koncu zaslišanja priznal vse svoje napake (ni jih poskušal zanikati) ter se zavezal, da bo njegovo letalo poletelo. Vsa ta Hughesova dejanja so prikazala njegove vrline (predanost delu, pogum, resnicoljubje in držanje obljube), ki so pri ameriški javnosti vzbudile občudovanje in podporo.

2.3.4 Uporaba pogajalskih taktik

Interese, cilje in pričakovanja pogajalec skuša uresničiti s pogajalsko strategijo, ki jo sestavljajo posamezne pogajalske taktike. Veliko pogajalskih taktik je zasnovanih na čustvih. Na strahu npr. temeljita »sodni dan« (angl. *doomsday*) ali »tišina« (angl. *silence*). Pri »sodnem dnevu« gre za oris katastrofalne situacije, do katere pride v primeru, da se posel ne sklene, medtem ko ima »tišina« v pogajanjih učinek praznega prostora, ki iz nasprotne strani »povleče« ugodnejše ponudbe (Negotiation Tactics, b.l.). Perloff (1993, str. 162) dodaja, da je zelo težko v pravi meri »prestrašiti« nasprotno stran. Pretirano ustrahovanje ni verodostojno, medtem ko je okrnjeno ustrahovanje nepričljivo.

Čustvovanje se lahko naslavlja tudi s taktiko vzajemnostjo ali »jaz sem tebi, zato moraš tudi ti meni«. Pri tej taktiki prepričevalec prosi prejemnika za povratno uslugo, za nekaj, kar je prepričevalec nekoč naredil za prejemnika. Takšna prošnja namreč ustvari pri prejemniku občutek dolga in slabo vest v primeru zavrnitve (Dainton & Zelle, 2014, str. 112).

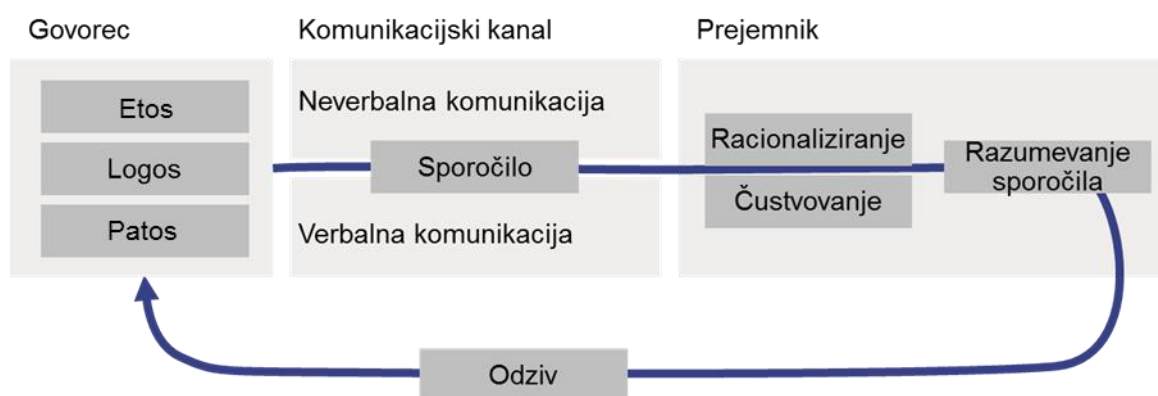
Naprednejše pogajalske taktike kombinirajo uporabo vseh treh načinov prepričevanja. Tako se npr. taktika »počasnega odpiranja vrat« (angl. *foot-in-the-door-tactic*) začne z malenkostno, nedolžno prošnjo. Prepričevalec z njo naslovi prejemnikov logos v smislu, da bo nekaj izvedeno mimogrede – tako majhne prošnje pač ne boš zavrnil? Kasneje, ko prepričevalec nadaljuje z večjimi prošnjami, pa pride do naslavljanja patosa – prejemnikove časti v smislu držanja obljube in ustvarjanja občutka krivde, če se obljuba prelomi (Dainton & Zelle, 2014, str. 112).

Podobno deluje tudi taktika »velikih prošenj« (angl. *huge favors*). Prepričevalec naslovi prejemnika z besedami: »Imam veliko prošnjo.« Prejemnikov logos pričakuje od prepričevalca nerazumno zahtevo. Prepričevalec nato izrazi čisto običajno prošnjo, ki jo prejemnikov patos zaradi napihnjenega pričakovanja naredi povsem sprejemljivo (Dainton & Zelle, 2014, str. 79).

Maise (2003, str. 7) priporoča, da pogajalec pripravi okrnjeno predponudbo, ki je nasprotna stran ne bo mogla zavrniti. S tem bo nasprotno stran razbremenil napetosti in razvil pozitivno vzdušje (nekaj je doseženega). Nasprotna stran bo tako bolj nagnjena k kasnejšim privolitvam. Isti avtor priporoča, da pogajalec prilagodi svojo pogajalsko taktiko nasprotni strani, tako da prouči njen zorni kot. V tem primeru bo uspešnejši, saj bo podajal svoja stališča bolj prepričljivo in razumljivo za nasprotno stran.

Poglavje zaključujem s sklepnimi mislimi. Pogajalec želi v pogajanjih prepričati nasprotno stran, da sprejme njegove zahteve, ponudbe ali predloge. Pri tem uporablja različne pogajalske taktike, v okviru katerih argumentira svoja stališča. Gre torej za dvosmerni komunikacijski proces prepričevanja med govorcem in prejemnikom. Ponazarjam ga s Sliko 7.

Slika 7: Ponazoritev prepričevanja kot dela komuniciranja



Govorec torej poskuša prepričati prejemnika z uporabo etosa, logosa in patosa. Pri tem uporablja različne načini neverbalne kot tudi verbalne komunikacije (Dainton & Zelley, 2014, str. 66). Pomemben sestavni del komunikacije je sporočilo, ki ga prejemnik obdela s čustvi in razumom ter si ustvari neko razumevanje/vtis. Ta je lahko v skladu z željami govorca ali pa ne. Prejemnik se na obdelano sporočilo govorca odzove s povratno informacijo. Odziv si zopet interpretira govorec in mu prilagodi prihodnjo komunikacijo s prejemnikom.

3 RAZVOJ KONCEPTUALNEGA MODELA

V tem poglavju predstavljam in pojasnjujem koncept pogajanj na osnovi dejstev, ki predstavlja nadgradnjo osnovnega koncepta pogajanj z elementi iz prejšnjega, 2. poglavja. Sledila bo razprava o morebitni uporabi koncepta pogajanj na osnovi dejstev v praksi in s tem povezanimi vprašanji uporabe podatkov. Dodatno bo pojasnjeno razumevanje prepričevanja z argumentiranjem in percepcija pravičnosti.

3.1 Konceptualni model

Pristop k pogajanjem na osnovi dejstev se lahko povzame kot strukturiran in sistematičen pristop uporabe podatkov za pogajanja. Sestavljajo ga trije koraki (Slika 8):

1. zbiranje, urejanje in priprava podatkov;
2. obdelava podatkov na različne načine z različnimi metodologijami;
3. uporaba izidov obdelave v pogajanjih na različne načine.

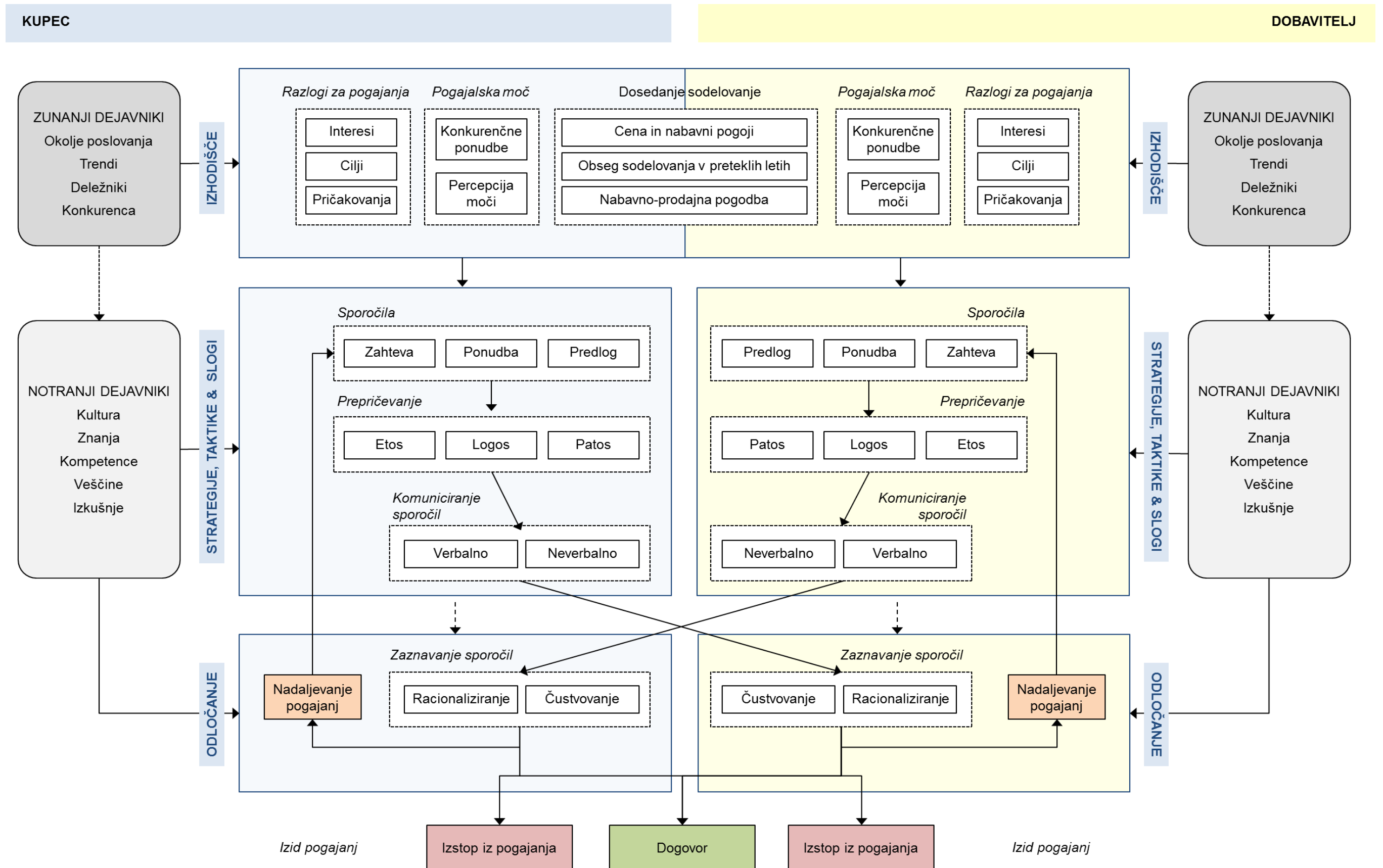
Priprava podatkov za pogajanja obsega zbiranje in urejanje podatkov različnih virov, oblik in vsebine. Pri tem je pomembno, da podatki dovolj natančno in verodostojno opisujejo ponudbo dobavitelja, da lahko kupec izračuna ceno. Obdelava podatkov zajema primerjavo in analizo vrednosti različnih ponudb dobaviteljev s statističnimi metodami. Pri tem se lahko uporabi različna analitična orodja, s katerimi se izračuna vrednost dobrine, po kateri se povprašuje. Prav tako je pomembno, da so postopki izračuna razumljivi in transparentni. Uporaba izidov pomeni izbiro ustreznih pogajalskih taktik in načinov oblikovanja sporočil za kupca. Pri tem je pomembno, da pogajalci pri predstavitvi cene nastopajo prepričljivo.

Slika 8: Povzetek korakov pristopa k pogajanjem na osnovi dejstev

	Priprava podatkov	Obdelava podatkov	Uporaba izidov
Proučevana področja	<ul style="list-style-type: none"> Viri, oblika in vsebina podatkov 	<ul style="list-style-type: none"> Razmerje moči med kupcem in dobaviteljem Spodbujanje tekmovalnosti med dobavitelji ali sodelovanja z dobaviteljem 	<ul style="list-style-type: none"> Naslavljanje prejemnika z etos, patos, logos Racionalizacija in čustvovanje
Prikaz koncepta			
Aktivnosti in pristop	<ul style="list-style-type: none"> Zbiranje, urejanje in priprava podatkov 	<ul style="list-style-type: none"> Primerjava in analiza scenarijev Analiza vrnjenih ponudb Statistične metode 	<ul style="list-style-type: none"> Taktike pogajanj Oblikovanje in strukturiranje sporočila
Kazalnik kakovosti	<ul style="list-style-type: none"> Verodostojni, preverljivi in pravilni podatki Raznoliki in vsebinsko dovolj obsežni podatki 	<ul style="list-style-type: none"> Razumljiv postopek Razpoložljivost orodij za obdelavo Transparenten in razumljiv izid 	<ul style="list-style-type: none"> Prepričljiv nastop Uporaba ustreznih pogajalskih taktik
Osredotočenje na ceno	<ul style="list-style-type: none"> Podatki za izračun cene 	<ul style="list-style-type: none"> Izračun cene 	<ul style="list-style-type: none"> Predstavitve cene

Za vsak korak pristopa k pogajanjem na osnovi dejstev je bila v poglavju 2 proučena literatura – na Sliki 8 so izpostavljene ključne ugotovitve. Identificirane so bile predvidene pod-aktivnosti posameznega koraka in opredeljeni kazalniki kakovosti, da bi med pogajanjem prepričljivo in racionalneje predstavili izide kot argumente. S temi spoznanji se lahko splošni koncept pogajanj med kupcem in dobaviteljem iz poglavja 1 (Slika 1) prilagodi in dopolni v koncept pogajanj na osnovi dejstev, prikazan na Sliki 9.

Slika 9: Konceptualni model pogajanj na osnovi dejstev



Kot izhodišče pogajanj razumemo situacijo, v kateri se nahajata kupec in dobavitelj v odnosu do okolja, konkurence, svojih deležnikov in drug do drugega ter tudi njuno lastno percepcijo moči. Kupec in dobavitelj se pogajanj udeležita z namenom, da dosežeta zastavljen(e) cilj(e) ali interese, povezane s predmetom pogajanj v danem trenutku oziroma situaciji (Hrastelj, 1995, str. 372). Njuna percepcija moči je odvisna predvsem od števila in ugodnosti alternativ ter zahtevnosti zamenjave trenutnega poslovnega partnerja z drugim (Schuh et al., 2008, str. 36). V kolikor sta sodelovala že v preteklosti, potem so del izhodišča tudi obseg preteklega poslovanja, trenutne cene in nabavni pogoji za izdelke ter trenutno veljavne nabavne pogodbe.

Poleg odločanja so del pogajalskega procesa tudi pogajalske strategije, taktike in slogi, zajemajo pa tvorjenje sporočila, prepričevanje in posredovanje sporočila. Če kupec uporablja distributivni način pogajanja, torej trši pogajalski slog, in mu je vseeno za odnos z dobaviteljem, bo sodelovanje z dobaviteljem pogojeval in podajal zahteve. Uporaba mehkejšega pogajalskega sloga in vlaganje v razvoj odnosa z dobaviteljem pa sta povezana s predlogi za sodelovanje (Luecke, 2003, str. 2). Ponudbe, kot začasni predlogi možnega dogovora, so nekje vmes. Prepričevanje temelji na izbiri in povezovanju predstavitev podobe pogajalca (etos) z vzbujanjem razumevanja (logos) in čustvovanja (patos) pri nasprotni strani (Larson, 2003, str. 76–77). Zahteve, ponudbe ali predloge se posreduje nasprotni strani z verbalnim ali neverbalnim komuniciranjem (Dainton & Zelle, 2014, str. 66). Na pogajalske strategije, taktike in sloge neposredno vplivajo notranji dejavniki, povezani z individualnimi osebnostmi pogajalcev: kulture, znanjem ali poznavanjem problemskih domen, kompetenc in preteklih pogajalskih izkušenj in veščin.

Posredovano kupčevo sporočilo, obogateno s prepričevanjem, zazna in interpretira dobavitelj s čustvovanjem in razumevanjem. Interpretacija sporočila v smislu približevanja ali oddaljevanja od zastavljenih ciljev ali pričakovanj je ključna za odločitev o nadaljevanju ali pa sklepu pogajanj. V primeru nadaljevanja bo dobavitelj oblikoval nasprotne argumente in jih utemeljeval s svojimi načini komuniciranja, strategijo in slogi pogajanja. Argumente in način komuniciranja bo spet kupec zaznal in si jih interpretiral ter se na njihovi osnovi odločal, kako naj v primeru nadaljevanja pogajanj doseže svoje cilje oziroma izboljša trenutni položaj ali pa zaključi pogajanja. Tako opredeljen pogajalski proces najbolje opiše obrnjena osmica izmenjavanja sporočil med kupcem in dobaviteljem. Dinamika izmenjave sporočil in odzivov nanje omogoča kupcu in dobavitelju vrednotenje trenutnega položaja in možnosti sklenitve dogovora.

Pogajanja se lahko tudi zaključijo, če kupec ali dobavitelj oceni, da nima več možnosti doseči svojih ciljev bodisi z izstopom iz pogajanj in prekinitvijo sodelovanja ali potrditvijo trenutne ponudbe ali zahteve in nadaljevanju sodelovanjem v okviru novega dogovora. Dodatno lahko zniževanje stroškov nabave v okviru oskrbne verige poteka tudi brez pogajanj. Še posebej, ko je nabavna moč kupca v primerjavi z dobavno močjo dobavitelja nizka. V tem primeru lahko kupec izstopi iz pogajanj, saj lahko prihrani z zmanjševanjem porabe ali s spremembo narave povpraševanja (Schuh et al., 2008, str. 15).

3.2 Vprašanja, povezana s pogajanjem na osnovi dejstev

Predpostavlja se, da kupec uporabi za namen pogajanj podatke, ki jih bo z obdelavo lahko spremenil v informacije in jih kasneje tudi uporabil v pogajalskem procesu. Pri tem je zelo pomembno, kako dobro so podatki urejeni v podatkovnih zbirkah, kakšna je raven vsebinskega poznavanja področja nabave oziroma poznavanja razlogov za uporabo podatkov in kako visoka je analitična raven oziroma poznavanje uporabe različnih metod analize podatkov.

Kupec z odličnim poznavanjem pogajanj lahko na osnovi dejstev izračuna orientacijsko ali »pošteno« ceno ponudbe dobavitelja. S tem se pristop k pogajanjem na osnovi dejstev prilagodi na naslednje korake:

1. zbiranje podatkov za izračun cene,
2. izračun cene na osnovi zbranih podatkov in
3. uporaba/predstavitev cene med pogajanjem.

Osredotočenje na izračun cene je smiselno zaradi treh razlogov. Prvič, cena je najbolj pogost predmet pogajanj med kupcem in dobaviteljem. Vprašanja v zvezi s pravo, pošteno ali realno ceno so zelo pereča in težko rešljiva brez pogajanj. Pogosto se med pogajanjem uporabi izmišljene/želene cene in njihovo utemeljevanje s čustvovanjem. Drugič, v primeru konkretnih izračunov pogajanja na osnovi dejstev omogočajo pogajalcu pregledno orodje za merjenje uspešnosti pogajanj in za njeno kasnejšo racionalno utemeljitev. Izračunana cena predstavlja kupcu vrednost, ki jo mora doseči, da uspešno zaključi pogajanja. Gre torej za neko merilo uspešnosti pogajanj, ki lahko služi tudi kot orientacija za oblikovanje izhodiščne minimalne in maksimalne, še sprejemljive cene. Tretjič, iz načina izračuna cene se lahko pripravi racionalne argumente za njeno zagovarjanje. Seveda je slednje smiselno kombinirati s sestavnimi deli etosa in patosa. Transparentna metoda obdelave podatkov omogoča sledljivost in dokazljivost, da je cena izračunana in ne izmišljena.

Ko ima kupec enkrat izračunano ceno in začne pogajanja, se najprej pojavi vprašanje, kako intenzivno naj med pogajanjem vztraja pri izračunani ali celo pri nižji ceni od izračunane. Po eni strani je odgovor na to vprašanje čim bolj in čim dlje. Okolje namreč zahteva od kupca čim uspešnejše poslovanje. Lastniki želijo zadosten donos, hkrati pa mora podjetje na trgu nastopati konkurenčno. Prav tako se pričakuje od podjetja, da bo delovalo skladno z zakonom in družbeno odgovorno. Odločitev, kako izpolniti omenjena pričakovanja posameznih deležnikov, je v celoti prepuščena vodstvu podjetja. Znižanje stroškov nabave je na prvi pogled precej enostaven način za povečanje dobička.

Po drugi strani pa je odgovor odvisen od tega, koliko je kupec taktičen v smislu, da danes popusti in ohrani dober odnos, zato da v prihodnje več pridobi. Če je nasprotna stran zaradi velike konkurence nadomestnih ponudb primorana v sklenitev posla po nižji ceni, bo

razumela takšno obnašanje kot nepravilno, morda celo kot izsiljevanje. Pogajalec sicer tako finančno veliko pridobi, a v odnosu izgubi in si zato zapravi morebitne prihodnje priložnosti za posel. Torej gre za tehtanje pogajalca, koliko lahko zahteva, da ga še imajo za pravičnega in da vzdržuje ugoden odnos z nasprotno stranjo. Torej gre za zavedanje, kaj in koliko se pravzaprav tvega s pogojevanjem.

Drugo vprašanje se nanaša na dilemo uporabe mehkega ali trdega pogajalskega sloga. Z mehkim pogajalskim slogom bo pogajalec predstavil stališče cene kot predlog in spodbujal dobavitelja, da ga sprejme. Pri tem bo navajal pozitivne argumente, se skliceval na partnerski odnos ipd. Nasprotno pa s trdim pogajalskim slogom pogajalec nadaljnje sodelovanje pogojuje s sprejetjem zahteve (Harvey, 2008, str. 13).

Ariely (2009, str. 455) ugotavlja, da ljudje raje izberejo hitreje manjšo nagrado, kot da bi dalj časa čakali na večjo. S tega vidika je verjetno za pogajalce bistveno bolj zanimiv trdi pogajalski slog distributivne šole pogajanj, s katerim zelo hitro dosežejo maksimalni učinek. V tem primeru bo kupec verjetno postavil izhodiščno ceno pod izračunano in med pogajanjem uporabil vsa možna dejstva za njeno argumentiranje. Nasprotno pa za pogajalce iskanje koristi povezanih z dolgoročnim sodelovanjem ni zanimivo. Potencialne prihranke je namreč težje opredeliti, saj je izračun bistveno bolj kompleksen in osnovan na več predpostavkah. Prav tako bo v primeru ugodnega razpleta dogodkov treba dalj časa čakati na rezultat. Morda so zaradi tega pogajanja na osnovi dejstev nekje vmes med distributivnimi in integracijskimi pogajanjem.

Tretje vprašanje se nanaša na najprimernejši način argumentiranja stališča glede izračunane cene med pogajanjem. Demirdogen (2010, str. 196) predlaga, da se ceno predstavi kot dejstvo, ki se ga utemeljuje in potrjuje s podatki. Gre torej za sklicevanje na prejemnikov logos oziroma razum. Vendar Demirdogen (2010, str. 196) opozarja, da argumentiranje deluje samo takrat, ko je prejemnik racionalen oziroma ima sposobnosti in motiv za racionalno obdelavo predstavljenega. Argumentacija se izvaja med pogovorom in je zato na dva načina omejena s človeško logiko. Na eni strani jo omejuje racionalnost dobavitelja in njegova sposobnost logičnega sklepanja, na drugi strani pa poznavanje področja in strokovnost dobavitelja. Če argumentiranje temelji izključno na logiki in je nasprotna stran iracionalna, prepričevanje ne bo uspešno. Predvideva se, da je logika za pogajanja na osnovi dejstev obvezno orodje, vendar le v postopku priprave dejstev. Kasneje ima pogajalec proste roke. Razumevanje načina obdelave podatkov in postopkov za pridobitev končnih dejstev je sicer zelo koristno in omogoča pogajalcu dodatno argumentiranje zahtev. Vendar ni nujno, da argumente pogajalec pri pogajanjih izkoristi. Racionalni način namreč ni nujno vedno najprimernejši.

Četrto vprašanje obravnava odziv racionalnega prejemnika na argumentiranje. Torej, kako razume racionalni prejemnik z argumenti predstavljeno ceno in njen izračun. Bo v tem primeru dobavitelj želel od kupca več informacij glede izračuna, da bi kasneje lahko izpodbijal pravilnost podatkov in uporabljene metode? Antai-Otong (2006, str. 217)

namreč meni, da se lahko med diskusijo poskuša nasprotno stran prepričati tudi v nepravilnost njenega stališča.

Kot zadnje navajam vprašanje odziva, ko pogajalec argumentira izračunano ceno kot pravično. Če je namreč cena izračunana pravilno, lahko odraža relativni položaj trenutne konkurenčnosti dobavitelja v primerjavi z drugimi dobavitelji. Seveda je to odvisno od količine in obsega podatkov in širine simuliranega ravnotežja. Vendar, če cena predstavlja ravnotežje in je dejansko pravična ter tako tudi predstavljena dobavitelju, je še vedno vprašanje, kako se bo dobavitelj nanjo odzval. Morda bo njegov odziv negativno racionalen in bo poskušal na vsak način izpodbiti verodostojnost izračuna ali pa pozitivno racionalen in bodo v tem primeru pogajanja krajša, saj bo prej pripravljen sprejeti predlog nove cene. Poleg tega je lahko odziv dobavitelja iracionalen, če se počuti stisnjenega v kot in lahko zato iz pogajanj izstopi.

To so samo nekatera izmed vprašanj, ki se nanašajo na uporabo pogajanj na osnovi dejstev. Namenoma sem jih omejil samo na fazo izvedbe pogajanj, saj ta najbolj ponazori dileme, s katerimi se sooča pogajalec, ko ima enkrat izračunano ceno. Podobno bi lahko izpostavil tudi druge dileme glede priprave in pridobivanja podatkov ter metod pri izračunavanju cene. Kljub pregledu teorije in strokovne literature sem lahko na vprašanja samo delno odgovoril. Barton in Court (2012, str. 80–82) navajata, da uporaba analitike za izboljšanje poslovanja že v splošnem predstavlja za podjetja velik izziv. Po drugi strani A.T. Kearney uporablja analitiko na področju zniževanja nabave (Schuh et al., 2012, str. 3). Vendar ključna povezava med uporabo analitike in pogajanj še ni dovolj raziskana.

4 EVALVACIJA KONCEPTUALNEGA MODELA

Osrednji namen magistrskega dela je proučiti pristop k pogajanjem na osnovi dejstev oziroma raziskati, kako uporaba podatkov vpliva na pogajanja kupca z dobaviteljem za nakup dobrin v okviru oskrbne verige. V teoretičnem delu sem na osnovi domače in tuje literature predstavil pristop k pogajanjem na osnovi dejstev in na temelju tega pristopa oblikoval izvirni konceptualni model, ki ga v tem poglavju evalviram z empirično raziskavo.

4.1 Uvod v raziskavo

4.1.1 Izhodišče raziskave

Namen raziskave je bil v praksi preveriti veljavnosti pristopa in konceptualnega modela pogajanj na osnovi dejstev ter ju dopolniti z novimi dognanji. Cilj raziskave je bil pridobiti dodaten vpogled v razumevanje posameznih elementov konceptualnega modela in jih morebiti izboljšati. Dodatno sem želel z dognanji dopolniti teorijo na področju uporabe podatkov pri pogajanjih in podati smernice za nadaljnje raziskave.

Tudi pri empirični raziskavi sem bil osredotočen na dvostranska poslovna pogajanja za ceno dobrine v okviru oskrbne verige med kupcem in dobaviteljem. Z empirično raziskavo sem želel ugotoviti predvsem, katere podatke v podjetjih zbirajo za ovrednotenje (ali oceno vrednosti) ponudb, na kakšen način vrednotijo ponudbe in kako informacijo o razliki med ovrednoteno in dejansko vrednostjo ponudbe pri pogajanjih. Zanimalo me je torej, kakšne so razlike med podjetji pri uporabi pristopa k pogajanjem na osnovi dejstev, in kako te razlike vplivajo na razviti konceptualni model. Predvideval sem, da so podjetja pri uporabi pogajanj na osnovi dejstev različno napredna, kar vpliva na posamezne elemente konceptualnega modela.

4.1.2 Raziskovalni načrt in metodologija

Da bi odgovoril na izhodiščna vprašanja, sem zasnoval načrt kvalitativne raziskave v dveh fazah. V prvi fazi sem izvedel globinske intervjuje glede uporabe podatkov pri pogajanjih v sedmih slovenskih podjetjih. Ker pri pogajanju na osnovi dejstev sodeluje več različnih strokovnih profilov, sem v vsakem podjetju izvedel intervjuje z vodilno osebo, odgovorno za pogajanja (direktorjem nabave ali proizvodnje), analitikom (direktorjem kontrolinga ali financ) in skrbnikom zbirk podatkov (direktorjem informacijske tehnologije). Skupno sem torej izvedel 21 intervjujev (7 x 3).

Za vse tri sklope globinskih intervjujev sem izdelal okvirne vprašalnike (Priloga 2), ki sem jih med samo izvedbo intervjuja nekajkrat tudi dopolnil z relevantnimi podvprašanji. Pri intervjuju z vodilno osebo, odgovorno za pogajanja, sem poskusil že na začetku intervjuja identificirati referenčno nabavno skupino (ali dobrino), na katero so se kasneje nanašala vsa ostala vprašanja v intervjuju. Pri tem sem si prizadeval, da je bila nabavna skupina čim večja v smislu absolutne vrednosti prometa z dobaviteljem in hkrati reprezentativna v smislu uporabe pogajanj na osnovi dejstev.

Prvo fazo empirične raziskave sem nadaljeval s proučitvijo svetovalnih projektov napredne uporabe pogajanj na osnovi dejstev za tri slovenska podjetja, in sicer z metodo študije primerov. Pri tem so mi pomagali kolegi svetovalci, izvajalci projektov, ki so mi omogočili dostop do projektne dokumentacije in so bili na voljo za dodatna vprašanja. Za proučevanje projektne dokumentacije sem uporabil strukturiran pristop raziskovanja enakih vsebinskih sklopov o pogajanjih na osnovi dejstev kot v poglobljenih intervjujih (Priloga 3). Vsebinsko sem tako za vsako podjetje orisal situacijo in izhodišča pogajanj, predstavil način, na katerega so v podjetju uporabili podatke pri pogajanjih ter raziskal, kako so bili pri tem uspešni. Zanimale so me tudi razmere v podjetju v smislu tehnične in organizacijske podpore za izvedbo pogajanj na osnovi dejstev. S tem sem dopolnil proučevani vzorec s tremi primeri podjetij napredne uporabe pogajanja na osnovi dejstev.

V drugem delu sem izvedel krajšo kvantitativno raziskavo, v kateri je pet nabavnih in pogajalskih strokovnjakov svetovalne družbe A.T. Kearney ocenjevalo podjetja iz prvega

dela raziskave glede tega, kako napredno pri pogajanjih uporabljajo podatke in analitiko. Iz raziskave sem izločil podjetje iz dejavnosti oskrbe z električno energijo, saj sem ugotovil, da kupuje električno energijo na borzi, torej se za njeno ceno ni pogajalo. Pri ocenjevanju sem uporabil prepise intervjujev in študije primerov iz prve faze empirične raziskave ter izdelal krajša navodila za ocenjevanje z okvirnimi kriteriji (Priloga 4). Za vsako podjetje sem izračunal povprečje zbranih ocen glede uporabe podatkov in analitike in tako preveril ter dopolnil rezultate kvalitativnih analiz prve faze. Na osnovi povprečnih ocen sem za podjetja iz vzorca določil razvojne stopnje uporabe pogajanj na osnovi dejstev. To mi je omogočilo identificiranje razlik pri uporabi slogov, taktik, argumentiranja in prepričevanja v fazi izvedbe pogajanj med manj naprednimi in bolj naprednimi podjetji glede uporabe analitike.

4.1.3 Metodologija zbiranja podatkov

4.1.3.1 Prva faza empirične raziskave

Globinske intervjuje sem izvedel v sedmih večjih slovenskih podjetjih z različnimi dejavnostmi. Pri tem sem sestavil vzorec v petih zaporednih korakih. V prvem koraku sem identificiral potencialne kandidate za raziskavo, in sicer sem upošteval samo slovenska podjetja z več kot 5 mio čistih prihodkov v letu 2014. Predpostavljal sem, da je to minimalna meja prihodkov, ko ima podjetje dovolj visoko vrednost nabave in posledično izpolnjuje predpogoj višje pogajalske moči pri nabavi dobrin v primerjavi z dobaviteljem.

V drugem koraku sem podjetja združil po skupini dejavnosti poslovanja na najvišji ravni (Statistični urad Republike Slovenije, 2016). V tretjem koraku sem za vsako skupino dejavnosti seštel čiste prihodke potencialnih kandidatov v letu 2014. Nato sem v četrtem koraku skupine dejavnosti razvrstil po vsoti čistih prihodkov potencialnih kandidatov in se odločil za izbiro sedmih največjih dejavnosti, prikazanih v zgornjem delu Tabele 2, ločenih z odebeljeno črto od spodnjega dela. Ostale dejavnosti sem izločil iz izbora, saj je bilo v njih premalo kandidatov, ali pa sem ocenil, da zaradi nizke vsote čistih prihodkov nimajo dovolj velikega pomena za raziskavo.

V petem koraku sem za vsako od sedmih dejavnosti izbral od 5 do 10 tipičnih predstavnikov, od katerih sem se z enim dogovoril za globinski intervju. Pri tem sem bil pozoren, da je poslovanje tipičnega predstavnika čim bolj odražalo naravo poslovanja glavnine dejavnosti. Tako sem na primer pri skupini strokovnih, znanstvenih in tehničnih dejavnosti izbral tipične predstavnike iz najbolj zastopane podskupine drugih inženirskih dejavnosti in ne iz podskupine odvetništva.

Za vsakega tipičnega predstavnika sem preveril tudi delež posameznih vrst stroškov v skupnih odhodkih. Stremel sem k temu, da je imel tipični predstavnik dovolj velik delež stroškov v skupinah materiala/blaga/storitev/odhodkov zaradi amortizacije (nabava osnovnih sredstev). Delež stroškov dela sem kot kriterij zanemaril, saj ne obravnavam pogajanj med delodajalcem in delavci.

Tabela 2: Izbrani kazalniki za slovenska podjetja z več kot 5 mio prihodki v letu 2014 po dejavnostih

Dejavnosti	Št. podjetij	Čisti prihodki od prodaje v mio €	Delež v odhodkih iz poslovanja v %			
			Material in blago	Storitve	Delo	Ostalo*
Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil	630	21.529	84 %	8 %	6 %	2 %
Predelovalne dejavnosti	588	20.019	60 %	17 %	16 %	6 %
Oskrba z električno energijo, plinom in paro	40	5.454	78 %	11 %	5 %	6 %
Promet in skladiščenje	140	3.324	19 %	42 %	21 %	19 %
Informacijske in komunikacijske dejavnosti	74	2.086	19 %	49 %	19 %	13 %
Gradbeništvo	121	1.953	25 %	60 %	12 %	3 %
Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti	107	1.600	39 %	45 %	14 %	2 %
Oskrba z vodo, ravnanje z odpadki in odpadki	60	926	43 %	34 %	18 %	5 %
Druge raznovrstne poslovne dejavnosti	52	683	16 %	45 %	35 %	3 %
Gostinstvo	25	430	30 %	23 %	33 %	15 %
Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti	11	341	5 %	41 %	19 %	35 %
Finančne in zavarovalniške dejavnosti	17	430	43 %	10 %	8 %	39 %
Rudarstvo	7	213	25 %	31 %	31 %	14 %
Kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo	21	231	54 %	26 %	17 %	4 %
Poslovanje z nepremičninami	11	127	33 %	36 %	10 %	20 %
Zdravstvo in socialno varstvo	6	61	22 %	25 %	42 %	11 %
Druge dejavnosti	5	45	24 %	51 %	18 %	7 %

Legenda: * Ostalo zajema amortizacijo in odpise vrednosti.

Vir: AJPES, letna poročila podjetij za leto 2014, b.l.

Vsi globinski intervjuji so bili izvedeni v maju 2016. Ker mi v večini primerov intervjuvane osebe niso dovolile magnetofonskega snemanja, sem pisal zapise intervjujev med samo izvedbo na prenosni računalnik. Zapise sem nato po opravljenem intervjuju še isti dan revidiral in dopolnil s svežimi vtisi. Zaradi boljše berljivosti sem prilagodil obliko jezika v smislu jedrnatosti odgovorov. Tako urejeni zapisniki intervjujev so priloženi v Prilogi 2 (GI1-GI7). Intervjuji z vodilnimi osebami za pogajanja so trajali okvirno od 60 do 90 minut, intervjuji z analitiki in skrbniki zbirk podatkov pa od 15 do 30 minut. Na koncu

intervjuja sem si z intervjuvanci izmenjal telefonske številke in se dogovoril za možnost telefonskega razgovora v primeru, da bi imel kasneje dodatna vprašanja.

Metodo študije primerov sem uporabil za proučitev pogajanj na osnovi dejstev pri treh projektih, ki so bili izvedeni v preteklih petih letih za slovenska podjetja z več kot 5 mio € čistih letnih prihodkov iz dejavnosti, katera sem proučeval že v prvem delu raziskave. Podjetja, zajeta v vzorec študije primerov, so bila iz različnih dejavnosti, in sicer: trgovine (prvo podjetje), prometa in skladiščenja (drugo podjetje) ter gradbeništva (tretje podjetje). Pri tem so mi pomagali izvajalci projektov, strokovnjaki na področju nabave ter zaposleni pri večjih svetovalnih podjetjih v severovzhodni Evropi. Omogočili so mi vpogled v projektno dokumentacijo in mi bili na voljo za vsa dodatna pojasnila. V magistrskem delu sem upošteval njihovo željo in se zavezal k njihovi anonimnosti ter predstavitvi pridobljenih podatkov brez podrobnosti (Priloga 3). Projektno dokumentacijo sem imel na voljo samo v času analize, ki je v povprečju trajala od 8 do 10 ur za en projekt. Vse študije primerov sem izvedel v mesecu maju 2016.

Skupni vzorec obeh raziskav, globinskih intervjujev in študije primerov prikazuje Tabela 3. Posamezne globinske intervjuje sem označil s predpono GI in zaporedno številko, pri čemer sem ohranil vrstni red iz Tabele 2. Na podoben način sem označil tudi študije primerov s predpono ŠP in zaporedno številko študije primera. V nadaljevanju se pri sami predstavitvi rezultatov empirične raziskave sklicujem na te reference.

Tabela 3: Pregled vzorca dejavnosti izbranih podjetij za globinske intervjuje in študije primerov

Dejavnosti po standardni klasifikaciji	Globinski intervjuji		Študije primerov	
	Referenca	Osnovna dejavnost	Referenca	Osnovna dejavnost
Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil	GI1	Trgovina na drobno	ŠP1	Spletna trgovina
Predelovalne dejavnosti	GI2	Izdelava izdelkov iz aluminija		
Oskrba z električno energijo, plinom in paro	GI3	Trgovina z električno energijo		
Promet in skladiščenje	GI4	Potniški prevoz	ŠP2	Dostava pošiljk
Informacijske in komunikacijske dejavnosti	GI5	Telekomunikacije		
Gradbeništvo	GI6	Gradnja stavb	ŠP3	Gradnja stavb
Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti	GI7	Kemična proizvodnja		

4.1.3.2 Druga faza empirične raziskave

Določene domneve glede tega, koliko so podjetja glede uporabe pogajanj na osnovi dejstev napredna, sem pridobil že na osnovi zbranih podatkov iz prve faze empirične raziskave. Vendar s tem nisem bil zadovoljen, saj sem želel svoje domneve potrditi z natančnejšim kvantificiranjem naprednosti podjetij pri uporabi podatkov in analitike. V ta namen sem izvedel raziskavo evalvacije podjetij iz vzorca s pomočjo petih strokovnjakov svetovalne družbe A.T. Kearney. Vsakemu izmed njih sem pripravil natisnjene zapise intervjujev (Priloga 2; GI1-GI7) in študij primerov (Priloga 3; ŠP1-ŠP3). Iz raziskave sem izločil podjetje iz dejavnosti oskrbe z električno energijo, saj je podjetje kupovalo električno energijo na borzi, torej se ni pogajalo za njeno ceno.

Na začetku ocenjevanja sem svetovalcem na kratko predstavil namen in cilje svoje raziskave, pojasnil metodo zbiranja podatkov in vzorec kvalitativne raziskave. Nato sem jih prosil, naj preberejo zapise globinskih intervjujev in povzetke študij primerov ter ocenijo na lestvici od 1 (najmanj napredna) do 10 (najbolj napredna), kako napredna menijo, da so podjetja glede uporabe podatkov in analitike. Ocenjevalcem sem bil na voljo za vsa dodatna vprašanja glede podjetij iz vzorca. Za ocenjevalce sem izbral svetovalce, ker menim, da so zaradi bogatih izkušenj, ki so jih pridobili z delom na pogajalskih in nabavnih projektih, bistveno bolj strokovno ocenili podjetja kot bi jih nekdo, ki ne pozna tega področja. Da bi pridobil bolj relevantne in verodostojne ocene, sem prilagodil izbor ocenjevanih podjetij in postopek ocenjevanja s tremi izboljšavami.

Prvič, vzorec ocenjevanih podjetij sem za vsakega svetovalca prilagodil glede na njegove pretekle izkušnje. Vsi svetovalci tako niso ocenjevali vseh podjetij. Svetovalec je lahko ocenil podjetje samo, če je bilo iz dejavnosti, v kateri je opravil že več kot pet pogajalskih ali nabavnih projektov. V prvi fazi empirične raziskave sem namreč ugotovil, da je poznavanje dejavnosti nujno za razumevanje uporabe podatkov in analitike pri pogajanjih. Drugič, pri ocenjevanju sem svetovalce usmeril, naj ocenjevanih podjetij ne primerjajo samo med sabo, ampak tudi s podjetji, ki so jih imeli možnost spoznati med pogajalskimi ali nabavnimi projekti. S tem so primerjali podjetja iz vzorca z najnaprednejšimi v njihovih dejavnostih. Tretjič, namenoma nisem pojasnil, kako sem sam vsebinsko razumel desetstopenjsko lestvico, uporabljeno za ocenjevanje obeh kriterijev. Nisem jih želel »okužiti« s svojim razmišljanjem. Želel sem, da si na osnovi svojih izkušenj sami ustvarijo kriterije napredne uporabe podatkov in analitike.

Ocenjevanje s petimi svetovalci je potekalo v juniju 2016. Tudi oni so me prosili za anonimnost. S postopkom ocenjevanja devetih podjetij (brez GI3) sem pridobil 34 ocen za vsakega od obeh kriterijev ocenjevanja. Posamezno podjetje so tako ocenili 3–4 svetovalci po obeh kriterijih. Za pridobljene ocene sem izračunal povprečje po podjetjih in tako pridobil kazalnik podatkovnih zmožnosti in kazalnik analitičnih zmožnosti. Odvisnost med obema kazalnikoma za podjetja iz vzorca sem preveril s korelacijo in metodo linearne

regresije, na osnovi česar sem opredelil razvojne stopnje posameznih podjetji glede uporabe pogajanj na osnovi dejstev.

4.2 Rezultati raziskave

Barton in Court (2012, str. 80–82) pravita, da mora imeti podjetje jasno strategijo, kako uporabiti podatke in analitiko pri svojem poslovanju. Imeti mora torej jasen odgovor na dve vsebinski vprašanji: kaj, v smislu kakšne poslovne probleme naj analitik reši; in kako oziroma s kakšnimi kadri, znanjem, orodji in metodami se ti poslovni problemi rešijo. Obe vprašanji sta izhodišče za predstavitev rezultatov raziskave v štirih podpoglavjih.

V prvih treh podpoglavjih prikazujem samo rezultate prve faze empirične raziskave (globinski intervjuji in študije primerov). Za vsako podjetje iz vzorca identificiram in proučim najbolj ključen in reprezentativni nabavno-poslovni problem in kritično ocenim rešitev, ki jo v podjetju uporabljajo. Poleg tega preverim tudi, kako primerna rešitev za nabavno-poslovni problem so pogajanja na osnovi dejstev. V poglavju 4.2.2 najprej identificiram in proučim razlike med vsebinskimi sklopi podatkov, ki jih v podjetju zbirajo za namen pogajanj. Nato proučim, kako v podjetjih zbirajo in pripravljajo podatke za pogajanja, tako v tehničnem kot organizacijskem smislu. V poglavju 4.2.3 raziskujem uporabo analitike. Najprej proučim različne načine izračuna pogajalske moči, potem pa identificiram in primerjam različne modele vrednotenja ponudb, ki jih uporabljajo podjetja iz empiričnega vzorca.

V poglavju 4.2.4 povežem rezultate kvalitativne in kvantitativne raziskave. Začnem s predstavitvijo rezultatov kvantitativne analize, na osnovi katerih določim razvojne stopnje podjetij glede uporabe podatkov in analitike. S tem preverim in dopolnim predhodne domneve glede tega, kako so podjetja napredna pri uporabi pogajanj na osnovi dejstev. Poleg tega pa razdelim podjetja v dve skupini glede na to, kako napredna so pri uporabi analitike, kar mi omogoča predstavitev rezultatov zadnjega dela kvalitativne raziskave. S tem lahko namreč identificiram razlike pri uporabi slogov, taktik, argumentiranja in prepričevanja v fazi izvedbe pogajanj med manj naprednimi in bolj naprednimi podjetji glede uporabe analitike. Tako povežem uporabo podatkov in analitike s pogajanjem in na tej osnovi v naslednjem poglavju ovrednotim in ustrezno prilagodim konceptualni model pogajanja na osnovi dejstev.

4.2.1 Poslovno-nabavni problemi

Barton in Court (2012, str. 80–82) poudarjata, da najbolj učinkovit način gradnje analitičnih modelov za reševanja poslovnih problemov redko izhaja iz pregleda uporabe podatkov, temveč iz identificiranja poslovnih priložnosti in jasne opredelitve, kako bo analitični model izboljšal poslovanje. To sta zame ključni vsebinski izhodišči za analizo rezultatov empirične raziskave. Najprej za vsako podjetje iz vzorca identificiram in pojasnim najbolj ključen in reprezentativni nabavno-poslovni problem, s katerim se sooča

nabava. Potem analiziram odgovore intervjuvancev, da ugotovim, kakšno je razmerje moči med podjetjem in dobaviteljem in kakšen pristopom v podjetju uporabljajo za reševanje poslovno-nabavnega problema. Schuha in drugi (2012, str. 3) priporočajo uporabo pogajanj na osnovi dejstev v situaciji, ko ima podjetje visoko nabavno moč povpraševanja v primerjavi z nizko močjo ponudbe dobavitelja. Takrat ima namreč podjetje možnost spodbujanja tekmovalnosti med dobavitelji. Analitika pa služi kot orodje za primerjavo in vrednotenje ponudb dobaviteljev.

Dodatno sem tudi pozoren na zunanje ali okoljske dejavnike, ki spodbujajo ali ovirajo podjetje pri uporabi pogajanj na osnovi dejstev. Zanimajo me razmere v dejavnosti, strategija podjetja in motiviranost podjetja za znižanje stroškov nabave s pogajanjem na osnovi dejstev. Poleg tega poskušam tudi razumeti, kakšna je dodana vrednost za posamezno podjetje, če uporabi pogajanja na osnovi dejstev. Podjetja razvrstim glede na to, v kolikšni meri uporabljajo pogajanja na osnovi dejstev, in sicer od podjetja, ki jih uporablja najmanj, do podjetja, ki jih uporablja v največji meri, in sicer na: GI4, GI3, GI5, GI6, GI2, GI7, GI1, ŠP1, ŠP2 in ŠP3.

Podjetje iz dejavnosti prometa in skladiščenja, ki se ukvarja s potniškim prevozom (GI4), za opravljanje svoje dejavnosti potrebuje čim bolj zanesljiva vozila, zato je njihov reprezentativni poslovni problem nabava novega vozila. Z drugimi besedami: kakšno mora biti vozilo, da bodo z njim dosegli čim več prihodkov ob čim nižjih stroških vzdrževanja in čim manjšemu izpadu zaradi okvar. Pred nakupom pregledajo ponudbo vozil, izberejo najprimernejša in pričnejo pogajanja z dobavitelji. Zaporedje aktivnosti je sicer smiselno, vendar ima njihova rešitev številne pomanjkljivosti in nerazrešena vprašanja. Prvič, primerjava ponujenih vozil in kriteriji izbire najprimernejših so nejasni. V intervjuju so sicer navajali, da primerjajo karakteristike vozil, vendar ne izvem, katere, zakaj in kako. Po eni strani bi namreč lahko izhajali iz uporabnikov njihovih storitev in kupili takšna vozila, ki bi njim najbolj ustrezala oziroma najbolj zadovoljevala njihove potrebe. Vendar v nabavi dajejo večji poudarek tehničnim lastnostim, iz katerih sklepajo, kakšni bodo bodoči stroški vzdrževanja. Pri tem sicer zbirajo podatke testov vozil, izkušnje sorodnega podjetja, podatke o številu popravil, vendar ti podatki niso na voljo za vsa vozila in se zato na koncu odločijo po subjektivni oceni avtomehanika. Drugič, pogajanja z dobavitelji so izvedena po občutku. Zavedajo se sicer, da je smiselno spodbujati tekmovalnost med dobavitelji in zahtevati nižjo ceno, vendar vedo zgolj po občutku, kakšna bi morala biti cena vozila določene znamke oziroma kdaj je cena vozila določene znamke ugodna. Sicer imajo podatke o okvarah in popravilih za nekatera vozila, vendar s temi stroški ne uravnavajo nabavnih cen novih vozil. Pa tudi, če bi jih, bodo na trgu vedno novi modeli, znanih in neznanih dobaviteljev, za katere ne bodo imeli podatkov. Tretjič, podjetje ima majhno kupno moč v primerjavi s ponudniki vozil. Schuh in drugi (2012, str. 3) imajo prav, saj če bi bilo podjetje večje, potem bi imelo v voznem parku več vozil, kar bi pomenilo več podatkov o okvarah in boljše možnosti za bolj natančno kalkulacijo bodočih stroškov vozil. Poleg tega bi imelo podjetje tudi večjo kupno moč in bi posledično lahko bolj spodbujalo tekmovalnost dobaviteljev v smislu ugodne cene glede na kakovost vozil,

ocenjeno z bodočimi stroški popravil. Zaključujem torej, da se podjetje zelo dobro zaveda svojega poslovnega problema in nabava razmišlja v pravo smer. Vendar zaradi pomanjkanja znanja podjetje ne uporablja pogajanj na osnovi dejstev na pravi način. Lahko bi bolje izkoristilo zmožnosti analitike in pogajalske veščine za spodbujanje tekmovalnosti med ponudniki vozil pri nižjemu doseganju nabavnih cen vozil.

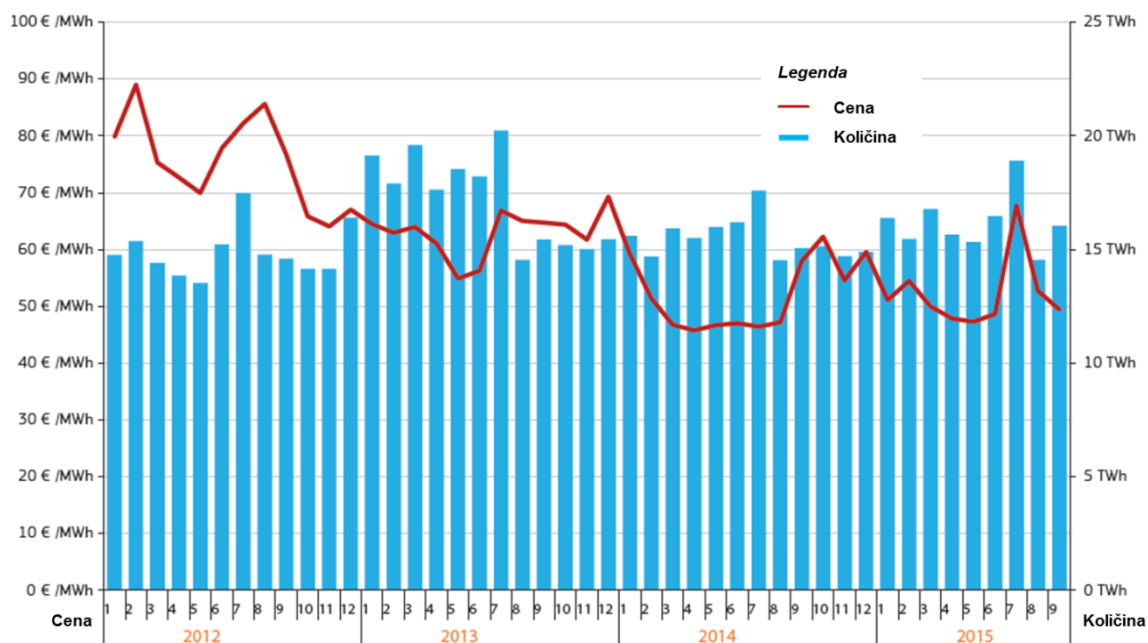
Podjetje iz dejavnosti oskrbe z električno energijo, plinom in paro (GI3) se ukvarja s trgovanjem električne energije in plina. Natančneje – podjetje kupuje električno energijo od proizvajalcev in jo prodaja končnim odjemalcem, v tem primeru gospodinjstvom. Prvotni poslovni problem podjetja je torej, kako prepričati gospodinjstva, da kupujejo električno energijo pri njih in ne pri katerem od ostalih desetih konkurenčnih podjetij. Najbolj logična možna strateška usmeritev je, da podjetje ponudi gospodinjstvom električno energijo po nižji ceni od konkurence. Z vidika gospodinjstva je električna energija različnih ponudnikov kot dobrina popolni substitut. Vsa podjetja prodajajo in tržijo namreč v smislu fizikalnih lastnosti popolnoma enako električno energijo. Poleg tega je menjava ponudnika električne energije za odjemalca razmeroma preprost in cenovno ugoden postopek. Da so odjemalci cenovno občutljivi in nagnjeni k zamenjavi ponudnika električne energije v primeru nižje cene elektrike, potrjuje primer podjetja GEN-I, d. o. o. Podjetje je spomladi leta 2009 vstopilo na slovenski trg in ponudilo od 2 % do 20 % nižjo električno energijo. Po enem letu je pridobilo v Sloveniji okoli 8.000 novih odjemalcev, konec leta 2012 jih je imelo že 70.000 in maja 2015 jih ima že 150.000 (GEN-I, 2015).

Končna cena električne energije, ponujena gospodinjstvom, je sestavljena iz nabavne cene električne energije in marže. Za trgovca je torej ključno, da kupi električno energijo po nižji ceni od konkurence. V nasprotnem primeru bo namreč moral znižati maržo, kar lahko doseže samo z bolj učinkovitim poslovanjem ali nižjim dobičkom. Reprezentativni poslovno-nabavni problem intervjuvanega podjetja (GI3) je torej, kako kupiti električno energijo ceneje od konkurence. Podjetje se glede cene in količine nakupa električne energije pogaja z obema slovenskima proizvajalcema električne energije (HSE in GEN) oziroma kupuje električno energijo v sosednjih državah na borzi ali neposredno od proizvajalcev. Pri tem podjetje določi nakupno količino električne energije na osnovi predvidene porabe obstoječih strank. Poleg tega za kupljeno električno energijo izven Slovenije upošteva strošek transporta električne energije in transportne zmogljivosti električnega omrežja. Izračuni napovedi porabe električne energije bi se lahko izboljšali z napovedovanjem odliva obstoječih porabnikov, prilivom novih od konkurence ter zbiranjem in upoštevanjem podatkov, ki vplivajo na porabo (število ljudi v gospodinjstvu, uporabljena neto površina prebivališča). Podobno bi lahko podjetje tudi natančneje izračunalo stroške transporta električne energije glede na geografsko razporeditev odjemalcev.

Pogajanja na osnovi dejstev so orodje za optimizacijo nabavne cene v nekem trenutku z uporabo podatkov in analitike glede na razmerje moči kupcem in dobaviteljem. Odgovarjajo torej na vprašanje, po kakšni vrednosti se pri katerem dobavitelju v danem

trenutku najbolj splača kupiti določen izdelek. Po podrobnejši proučitvi Evropskega trga z električno energijo ugotovim, da se cene električne energije zelo spreminjajo (Komisija Evropskih skupnosti, 2015, str. 5–20). Že npr. na trgu električne energije v Italiji, ki je zaradi bližine za intervjuvano podjetje zelo relevanten, se je cena električne energije od začetka leta 2012 do zadnjega četrtertletja 2015 gibala od 90 € do 46 € za MWh (Slika 10).

Slika 10: Mesečna povprečna cena in prodana količina prodane električne energije v Italiji za obdobje 2012 do junija 2015



Vir: Komisija Evropskih skupnosti, četrtno poročilo o evropskem trgu z električno energijo, 2015, str. 25, slika 24.

Podobna nihanja cene se dogajajo tudi v letnem obdobju. Podjetje bi lahko npr. v Italiji kupilo električno energijo od marca do avgusta 2014 po ceni 46 € za MWh, medtem ko je bila od septembra do konca leta 2014 cena nad 56 € za MWh. Povedano drugače: podjetje, ki je kupilo električno energijo v prvem obdobju, jo je lahko prodajalo končnim odjemalcem za več kot 20 % ceneje od podjetja, ki je nakup izvedlo ob koncu leta 2014. V primeru tako velikega nihanja cene električne energije je bolj kot vprašanje, kako v danem trenutku doseči najnižjo ceno, pomembno, kdaj kupiti električno energijo. Pogodbe za dogovorjeno ceno in količino kupljene električne energije so terminske, običajno sklenjene za obdobje enega leta (GEN-I, 2015).

Zaradi tega zaključujem, da so pogajanja na osnovi dejstev samo delno primerno orodje za dejavnost trgovanja z električno energijo. Slednjega se zavedajo tudi v intervjuvanem podjetju, zato iščejo rešitev v smeri razvoja robustnega modela za napovedovanje cene električne energije. Podjetje bi sicer za odločitev, kdaj kupiti električno energijo, lahko uporabilo tudi katero enostavnejše orodje za trgovanje na borzi (npr. tehnično analizo).

Pogajanja na osnovi dejstev lahko uporabijo kot dodatno orodje za znižanje cene po odločitvi, da je pravi trenutek za nakup električne energije.

Podjetji iz telekomunikacijske dejavnosti (GI5) in iz gradbeništva (GI6), iščeta za izvedbo storitev najugodnejšega podizvajalca. Prvo potrebuje podizvajalce za izvedbo del na področju posodobitve in širitve telekomunikacijskega omrežja, medtem ko drugemu podjetju podizvajalci pomagajo pri izvedbi gradbenih del. Obe podjetji imata tudi lastne ekipe, ki so večje izvedbe večine podizvajalskih del. Zaradi tega pogajalci v obeh podjetjih zelo dobro poznajo zahtevnost posameznih del in vedo pri pogajanjih z dobaviteljem, kakšna cena posameznega podizvajalskega dela je ugodna. Poleg tega se pogajalci pred pogajanjem informirajo, kakšne cene so imela enaka podizvajalska dela pri dobaviteljih v preteklosti in kakšna bi bila cena podizvajalskih del, če bi jih izvedli z lastno ekipo. Obe podjetji namreč za projekte izdelata načrt in interno kalkulacijo stroškov, iz česar lahko pridobijo okvirne lastne cene posameznih del. Za namen pogajanj lahko tako pridobijo razpon cen in izračunajo lastno ceno za določena dela. Poleg tega so lahko pri pogajanjih bistveno bolj agresivni, saj imajo možnost, da izvedejo dela sami, če se s podizvajalci ne dogovorijo za zadostno znižanje cene. Zaključujem, da obe podjetji v neki okrnjeni meri uporabljata pogajanja na osnovi dejstev.

Naslednji par podjetij, prvo iz predelovalne dejavnosti (GI2) in drugo iz kemične industrije (GI7), tudi rešujeta podoben poslovni problem. Podjetje iz predelovalne dejavnosti (GI2), ki se ukvarja z izdelavo aluminijastih polizdelkov in izdelkov, je v preteklosti investiralo v izgradnjo proizvodnje linije za obdelavo aluminija. V zadnjih nekaj letih stranke povprašujejo in naročajo vse več lakiranih izdelkov. Ker podjetje ni imelo svoje lakirne linije, so vodilni razmišljali o njeni izgradnji, vendar so načrte opustili, saj so ugotovili, da lahko na trgu zaradi velike ponudbe kupijo storitev lakiranja po zelo ugodni ceni. Poleg tega predaja lakiranja v podizvajanje tudi znižuje tveganje za primer, ko povpraševanje strank po lakiranih izdelkih upade. Podjetje se zato raje s podizvajalci lakiranja pogaja za nižjo ceno in s tem spodbuja njihovo konkurenčnost. Podobno je tudi podjetje iz kemične industrije (GI7) investiralo v izgradnjo kemično-predelovalnega obrata in se je specializiralo za izdelavo izdelkov določene vrste. Pri tem pa je ugotovilo, da je bolj smotno, če določene kemikalije, ki jih potrebuje za proizvodnjo izdelkov, kupi na trgu.

Obe podjetji se zavedata, da lahko zaradi velike ponudbe s pogajanjem dosežeta nižje nabavne cene, vendar to počneta s pristopom, ki je v grobem okrnjen na povpraševanja in primerjavo ponudbe različnih dobaviteljev med seboj. Vprašanje je torej, ali sta obe podjetji naredili dovolj za znižanje cene. V veliki meri se namreč zanašata na občutek, kaj je pravična/ugodna cena. Predelovalec aluminija meni, da je pravična cena lakiranja »nekje vmes« med ceno za lakiranje, ki jo lahko doseže specializiran dobavitelj, in ceno, ki bi jo dosegel sam, če bi zgradil lakirnico. Tudi kemični proizvajalec se zanaša na občutke glede tega, koliko misli, da bi moralo povečano povpraševanje po določeni kemikaliji pri obstoječem dobavitelju znižati nabavno ceno. Zaključujem torej, da si obe podjetji

prizadevata uporabljati pogajanja na osnovi dejstev, vendar jima to uspe v omejeni obliki, saj se v veliki meri pri določanju ciljne cene zanašata na ocene in občutke.

Zadnje podjetje, v katerem sem izvedel globinski intervju (GI1), se ukvarja s trgovino na drobno – gre za diskontnega trgovca. Podjetje želi svojim kupcem ponuditi artikle po najnižjih cenah glede na konkurenco. Prizadeva si torej doseči, da bi se vsi artikli določenega dobavitelja prodajali v diskontnih trgovinah po nižji ceni kot pri konkurenci. Zaradi tega pred začetkom pogajanj popiše pri konkurenci cene za čim več dobaviteljevih artiklov. Na osnovi tega izdela kalkulacijo, koliko bi moral dobavitelj spustiti nabavne cene ali povečati nadomestila, da bi lahko podjetje ponudilo kupcem iste artikle po nižji ceni od drugih trgovcev. Gre torej za najbolj napredno uporabo pogajanj na osnovi dejstev, saj podjetje točno izračuna cene in ciljne vrednosti za nabavno vrednost blaga pri dobavitelju.

Na koncu tega poglavja predstavim še uporabo pogajanj v vseh treh podjetjih, vključenih v študijo primerov. Gre za najbolj napredno uporabo pogajanj na osnovi dejstev, ki sem jo imel možnost proučiti za spletnega trgovca (ŠP1), dostavljalca pošiljk (ŠP2) in gradbinca (ŠP3). Za vsa tri podjetja ugotovim, da se soočajo z zelo podobnimi problemi kot njihovi konkurenti iz istih dejavnosti, v katerih sem izvedel globinske intervjuje. Bistvena razlika je v tem, da podjetja, za katera sem izvedel študije primerov, uporabljajo za reševanje nabavno-poslovnih problemov bolj napreden in celovit pristop, ki je usklajen z njihovo strateško usmeritvijo.

Diskontni trgovec (GI1) želi s pogajaji v čim večji meri ohraniti svojo maržo in se s cenami artiklov v trgovini čim bolj približati konkurenci. Spletni trgovec (ŠP1) pa ima problem najnižjih spletnih cen v veliki meri že rešen, saj v nasprotnem primeru v zadnjih petih letih ne bi imel tako visoke letne rasti prihodkov. Njegov cilj je zato uporabiti pogajanja na osnovi dejstev za povečanje marže. Pri tem uporabi bolj celovit pristop v primerjavi z diskontnim trgovcem. Posamezne dobavitelje in njihove artikle medsebojno primerja, da ovrednoti njihov primanjkljaj v marži glede na povprečje posamezne blagovne skupine. Poleg tega pri tem ne upošteva samo finančnih podatkov, temveč identificira in finančno ovrednoti tudi druge pokazatelje potencialnih posrednih stroškov, do katerih lahko pride pri poslovanju z določenim dobaviteljem.

Tudi v dejavnosti prometa in skladiščenja ima s študijo primerov proučevano podjetje (ŠP2), ki se ukvarja z dostavo pošiljk, podoben nabavni problem kot podjetje iz iste dejavnosti (GI4), v katerem sem izvedel globinske intervjuje. Obe podjetji potrebujeta za opravljanje svoje dejavnosti čim bolj zanesljiva vozila. Vendar se podjetje, ki se ukvarja z dostavo pošiljk, tega problema zaveda bistveno bolj celovito. Poleg težav z vozili opazi tudi težave z motiviranostjo zaposlenih, učinkovitostjo ravnanja z voznim parkom ipd. Zaradi tega išče rešitev v predaji storitve pobiranja in dostave pošiljk podizvajalcem. Pri tem se zaveda, da je najbolj ključna postavitev koncepta, ki bo podizvajalce plačeval glede na učinek. V ta namen na eni strani podrobno prouči neposredne stroške, ki bi jih imel

podizvajalec pri opravljanju storitve, kot je npr. amortizacija vozila, stroški dela ipd. Na drugi strani pa se tudi poglobi v sam postopek dostave pošiljk in identificira tudi glavni kazalnik produktivnosti ter pokazatelje zahtevnosti področja, kjer se vrši pobiranje in dostava pošiljk. Vse skupaj poveže v ponudbo, ki jo preko razpisa in kasneje na pogajanjih predstavi dobaviteljem. Pri tem ponujene cene argumentira z izračuni. V pol leta sklene pogodbe s podizvajalci za pobiranje in dostavo pošiljk na 95 % vseh območij.

Rešitev poslovnega problema dostavljalca pošiljk je izjemno inovativna in učinkovita, saj zaradi celovitega pristopa reši več težav hkrati. Poleg tega gre za zelo sistematičen pristop zbiranja podatkov o stroških in njihovi analizi, ki kasneje med pogajanja omogoči argumentiranje cen, podjetje pa doseže tudi odlične rezultate na drugih področjih. Stroški pobiranja in dostave pošiljk se znižajo za 15 %, medtem ko se delež pravočasno pobranih in dostavljenih pošiljk poviša iz 87 % na 99 %.

Zadnja študija primera (ŠP3), ki sem jo izvedel v gradbenem podjetju, je najbolj napredni način uporabe pogajanj na osnovi dejstev. Slovenska gradbena podružnica mednarodnega podjetja kot odgovor za uspešno poslovanje uvede napreden sistem načrtovanja, izvedbe in evaluacije gradbenih projektov. Med procesom vodenja gradbenih projektov zbira in analizira podatke različnih vsebinskih področij, s čimer dejansko modelira celotni slovenski gradbeni trg, na katerem posluje. Še več, slovenska podružnica ima možnost dostopa do podatkov drugih podružnic iz sosednjih držav, kar ji omogoča še boljše primerjavo projektov in cen. V tako dodelan proces vodenja projektov so na premišljen način vključena tudi pogajanja z dobavitelji. V prvem krogu, ko se načrtuje projekt, uporabi podružnica pogajanja kot neke vrste posvet glede tega, koliko lahko še spusti ceno, da bo na razpisu konkurenčna. V drugem krogu pa na pogajanjih ponudi dobaviteljem konkretno možnost za sodelovanje in izbiro podizvajalskih del, če so jih sposobni izvesti ceneje kot to pokažejo njene kalkulacije. Pri tem je najbolj osupljivo, da je večina teh aktivnosti izjemno dobro podprta z informacijskimi sistemi. Analize in podatke lahko zaposleni v podružnici pridobijo na klik. Poleg tega vse aktivnosti po izvedbi tudi evalvirajo in si beležijo komentarje, iz katerih pridobijo priporočila za izboljšanje procesa vodenja projektov, pogajanj in obstoječih sistemov.

S tem pregledom ugotovim, da podjetja različno napredno uporabljajo pogajanja na osnovi dejstev. V splošnem je uporaba pogajanja na osnovi dejstev pogojena s širšim vsebinskim kontekstom dejavnosti, v kateri podjetje posluje, in problemu, ki ga pri svojem poslovanju rešuje (Tabela 4). Tako podjetji iz dejavnosti prometa in skladiščenja (GI4) in oskrbe z električno energijo (ŠP3) najmanj uporabljata pogajanja na osnovi dejstev za reševanje svojih poslovnih problemov. Prvo podjetje ima nizko pogajalsko moč pri nakupu vozil, zato med dobavitelji ne more spodbujati konkurenčnosti. Drugo podjetje pa lažje doseže nižjo nabavno ceno z uporabo orodij za trgovanje na borzi kot pa s pogajanja. Obe podjetji zato pogajanja na osnovi dejstev ne vidita kot rešitev za svoj poslovni problem in zato nista motivirani za uporabo in razvoj tega orodja.

Tabela 4: Pregled poslovnih problemov in nabavnih skupin, v katerih se uporablja pogajanja na osnovi dejstev po podjetjih

Referenca	Osnovna dejavnost	Nabavno-poslovni problem	Nabavne skupine za pogajanja
GI1	Diskontni trgovec	Kako ohraniti maržo in imeti konkurenčne cene ostalim diskontnim ponudnikom?	Nabava blaga
GI2	Predelovalec aluminija	Kako doseči ugodne cene pri nabavi materiala in podizvajanju storitev?	Storitev lakiranja
GI3	Trgovec z električno energijo	Kdaj kupiti električno energijo, da bo njena cena čim nižja?	Potencialno električna energija, če cena ne bi toliko nihala
GI4	Potniški prevoznik	Kako kupiti vozila, ki bo s čim manj stroški prepeljalo čim več km?	Vozila
GI5	Ponudnik telekomunikacijskih rešitev	Kako doseči čim nižjo ceno za podizvajalske storitve?	Podizvajalske storitve posodabljanja in izgradnja telekomunikacijskega omrežja
GI6	Gradbinec	Kako doseči čim nižjo ceno za podizvajalske storitve?	Podizvajalske storitve na področju gradbeništva
GI7	Kemični proizvajalec	Kako doseči čim nižjo ceno pri nabavi kemikalij?	Kemikalije
ŠP1	Spletni trgovec	Kako nadoknaditi razliko v marži zaradi visoke rasti?	Nabava blaga
ŠP2	Dostavljaivec pošiljk	Kako znižati stroške s predajo pobiranja in dostave pošiljk podizvajalcem?	Storitev pobiranja in dostave pošiljk
ŠP3	Gradbinec	Kako biti uspešen pri pridobivanju poslov in doseči čim večje prihodke in dobiček?	Podizvajalske storitve na področju gradbeništva

Pri vseh ostalih podjetjih je povezava med poslovnim problemom in pogajanja na osnovi dejstev kot možno rešitvijo večja. Med podjetji pa obstajajo razlike, v kolikšnem obsegu se uporabljajo pogajanja na osnovi dejstev v smislu nabavnih skupin. Tako v podjetju iz predelovalne dejavnosti (GI2) uporabljajo pogajanja na osnovi dejstev za približno 30 % nabavne vrednosti (pri nabavi ne aluminijastega materiala in podizvajanju storitev, še posebej lakiranja). Pri podjetjih iz telekomunikacijske dejavnosti (GI5), gradbeništva (GI6) in dejavnosti dostave pošiljk (PŠ2) je uporaba pogajanj na osnovi dejstev osredotočena na

podizvajalska dela ali storitve, medtem ko je podjetje iz kemične industrije (GI7) osredotočeno na nabavo kemikalij in ostalega materiala. Podjetji, ki uporabljata pogajanja na osnovi dejstev za skoraj vse nabavne skupine sta samo diskontni (GI1) in spletni trgovec (PŠ1).

S primerjavo uporabe pogajanj na osnovi dejstev med podjetji zaznam razliko glede temeljitosti uporabljenega pristopa pri pripravi in analizi podatkov. Že v tem poglavju opazim, da bolj kot je podjetje temeljito pri pripravi in analizi podatkov, bolj določi pogajalske cilje na osnovi podatkov in izračunov. Poleg tega ima med samimi pogajanjmi več možnosti za uporabo različnih pogajalskih slogov in taktik, podprtih z argumenti. Nasprotno podjetja, ki pri pristopu niso temeljita, določijo pogajalske cilje bolj po občutku in zanje nimajo konkretnih argumentov.

Barton in Court (2012, str. 80–82) izpostavljata, da je pri uporabi analitičnega pristopa pomembno, kako in v kolikšni meri je ta v podjetju podprt tako v tehničnem smislu z ustrezno podatkovno infrastrukturo, kot tudi v organizacijskem smislu z aktivnostmi zaposlenih, ki imajo ustrezne veščine in strokovna znanja. V naslednjih dveh poglavjih zato skrbno proučim razlike med podjetji glede tega, kako temeljito v tehničnem kot tudi organizacijskem smislu podpirajo zbiranje, pripravo in analizo podatkov za namene pogajanj.

4.2.2 Uporaba in priprava podatkov za analitiko

Za izhodišče pri analiziranju razlik glede uporabe podatkov izhajam iz opredelitve informacijske moči podjetja: sposobnosti pridobivanja in strukturiranja podatkov z namenom kasnejšega utemeljevanja in branjena stališč ali zahtev (Lewicki et al., 2005, str. 194). Opredelitev me najprej usmeri v identificiranje vsebinskih sklopov podatkov, ki jih podjetja uporabljajo pri pogajanjih. Odgovarjam torej na vprašanje, kakšne vsebine podatkov uporabljajo v podjetjih za pogajanja. Potem pa raziščem tudi tehnično-organizacijske rešitve za shranjevanje in pripravo podatkov. Odgovarjam torej na vprašanje, kako v podjetjih zbirajo in pripravijo podatke za pogajanja.

4.2.2.1 Vsebinski sklopi zbiranih podatkov

Drugi del opredelitve informacijske moči, da podjetje z rezultati analize podatkov utemeljuje in brani svoja stališča, razumem kot pogoj, da podjetja s podatki opisujejo določene vsebine, s katerimi se lahko rešuje nabavne probleme (Lewicki et al., 2005, str. 194). Zato se v tem delu analize sprašujem: kakšne so razlike med podjetji in zakaj prihaja do teh razlik pri podatkih, katerih vsebine se uporabljajo v podjetjih?

Po pregledu intervjujev in študij primerov ugotovim, da na vsebino podatkov, uporabljenih pri pogajanjih v podjetjih, vpliva več dejavnikov. Prvič, pomembno je kakšne vrste je ponudnik oziroma na katere vrste ponudnikov je podjetje orientirano pri iskanju nadomestnih dobrin: izvedba z lastnimi viri, izboljšanje nabavnih pogojev z obstoječim

dobaviteljem ali iskanje/pregled novih ponudnikov/dobaviteljev. Drugič, kakšna je bila pretekla interakcija in sodelovanje s ponudnikom v smislu nabavnega procesa: povpraševanja, razpisov, pogajanj ipd. Tretjič, po čem oziroma po kateri vrsti dobrine podjetje povprašuje: storitvah, artiklih, materialu, blagu, izdelkih, polizdelkih ali osnovnih sredstvih. V nadaljevanju analiziram vsebino podatkov v vzorcu proučevanih podjetij glede na vse tri omenjene dejavnike.

Če podjetje ni zadovoljno z višino stroškov poslovanja, začne iskati rešitev, ki jo lahko nudi več različnih vrst ponudnikov. Prva možnost je, da je ponudnik rešitve kar podjetje samo oziroma da za proizvodnjo polizdelkov, pridobivanje materiala ali opravljanje storitve uporabi lastne vire. V tem primeru je smiselno, da v podjetju zbirajo podatke o neposrednih in posrednih stroških. Končno interno ceno v primeru lastne izvedbe izračunajo s pomočjo alokacije stroškov in njihovim preračunom na posamezno enoto. V podjetju lahko tako ugotovijo ceno posameznih aktivnosti in njihov delež v končni ceni. S tem se izboljša razumevanje sestave cene v smislu, kaj so njeni največji povzročitelji. Interna lastna cena lahko bistveno pripomore k ovrednotenju nadomestnih ponudb in razumevanju stroškov ter marže ponudnikov.

V pridobljenem vzorcu največ podjetij zbira stroške za kalkulacijo/oceno z lastno ekipo izvedenih projektnih del, ki jih nameravajo predati v izvajanje podizvajalcem. Telekomunikacijsko podjetje (GI5) tako beleži stroške o projektih posodabljanja in nadgradnje telekomunikacijskega omrežja, obe gradbeni podjetji (GI6 in ŠP3) stroške o izvedbi gradbenih projektov in gradbenih del ter podjetje iz dejavnosti prometa in skladiščenja (PŠ2) stroške, povezane s pobiranjem in dostavo pošiljk. Vsa štiri podjetja izračunavajo za podizvajalska dela lastno interno ceno in jo uporabijo pri pogajanjih z dobavitelji.

Podobne interne cene pripravita tudi predelovalec aluminija (GI2) za storitev lakiranja in kemični proizvajalec (GI7) za proizvodnjo kemikalij. Kljub temu, da nobeno od obeh podjetij nima lastne ekipe in linije za izvedbo lakiranja oziroma proizvodnjo kemikalij, lahko njihovi strokovnjaki zaradi sorodnosti tehnologije dobaviteljev naredijo grobo kalkulacijo stroškov in dobijo okvirne ocene internih cen. Vsa ostala podjetja (GI1, GI3, GI4 in ŠP1) nimajo kalkulacij internih cen za povpraševano blago oziroma vozila.

Druga možnost je, da podjetje išče rešitev v izboljšanju sodelovanja z obstoječim dobaviteljem dobrine. To potrjuje tudi Erenda (2002, str. 1), ki meni, da se podjetja udeležijo pogajanj ravno takrat, ko mislijo, da lahko z njimi nekaj pridobijo oziroma niso zadovoljna z obstoječim načinom sodelovanja. V tem primeru ima podjetje največ možnosti za zbiranje vsebinsko različnih podatkov. Prvič, zbira lahko podatke o samem dobavitelju. Najbolj osnovni podatki, kot so naziv, naslov, davčna številka, se nahajajo že ne samem prejetem računu in so posledično shranjeni v finančno-računovodskem sistemu. Drugič, davčna številka lahko služi kot enolični vezni člen za povezavo s podatki iz zunanjih virov, npr. podatki iz letnih poročil, ki jih podjetje lahko pridobi na strani

Agencije Republike Slovenije za javnomnenjske evidence in storitve (v nadaljevanju AJPES). V vzorcu te podatke zbirajo: trgovski podjetji (GI1 in ŠP1), gradbeni podjetji (GI6 in ŠP3), ponudnik telekomunikacijskih storitev (GI5) in kemični proizvajalec (GI7). Večinoma uporabljajo finančne podatke za izračun in oceno moči proti dobavitelju. Tretjič, podjetje lahko zbira podatke iz sklenjenih pogodb. Če gre za podjetja iz trgovine (GI1 in ŠP1), ki pri dobaviteljih redno naročajo enako blago, imajo običajno svoj odnos formaliziran z letno nabavno pogodbo, s seznamom artiklov, nabavnimi cenami, popusti, rabati in bonusi. Ti podatki omogočajo podjetju na koncu leta obračun popustov, rabatov in bonusov, ki zelo pomembno vplivajo na ustvarjeno razliko v ceni (prodajna cena – nabavna cena) in maržo. V primeru ostalih podjetij (GI2, GI5, GI6, GI7, ŠP2 in ŠP3), ki naročajo bolj dinamično, gre običajno za standardne projektne pogodbe z izdelano dokumentacijo ali specifikacijo projekta/izdelka. Četrtrič, podjetja iz vzorca beležijo finančne podatke o prometu z dobaviteljem, popustih, trajanju sodelovanja ipd. Pri tem pa je zelo pomembno, katere vrste dobrin podjetje nabavlja, kakšna je kompleksnost priprave dobrine za dobavitelja in s katerimi kriteriji podjetje ocenjuje kakovost dobrine.

Če gre za blago, kupljeno s strani trgovskih podjetij (GI1 in ŠP1), potem se lahko poleg cene in količine beleži tudi lastnosti, ki so pomembne za porabnika pri nakupnem odločanju kot je npr. velikost in oblika pakiranja, blagovna znamka, sestava, okus, barva ipd. Poleg tega lahko tako kot v primeru spletnega ponudnika (ŠP2) in delno tudi diskontnega ponudnika (GI1) podjetje beleži tudi stroške dostave, stanja zalog, števila reklamacij, dobavne roke, naročila ipd.

Nasprotno pa predelovalna (GI2) in proizvodna podjetja (GI7) beležijo lastnosti izdelka, povezane z izdelavo ali proizvodnjo izdelkov (število kosov, oblika, način obdelave, trdnost, oblika, dimenzije, sestava ipd.). Obe podjetji lahko te podatke pridobita iz dobaviteljeve specifikacije izdelkov. Poleg tega običajno specifikacijo prvega prototipa za namen povpraševanja pri dobaviteljev z razpisi izvedejo strojniki v predelovalnem podjetju (GI2) oziroma kemiki v proizvodnem podjetju (GI7). V primeru bolj kompleksnih izdelkov imajo nekatera podjetja v sistemu tudi kosovnice, tj. sezname polizdelkov, uporabljenih pri izdelavi izdelka. Dodatno tudi ta podjetja beležijo stanje zalog, dobavne roke, naročila, frekvence dostave ipd.

Če gre pri nabavi za storitev (GI2, GI5, GI6, ŠP2 in ŠP3), je zelo pomembno, da se ve, v kakšnem obsegu je bila storitev opravljena in kakšna je bila njena cena. V nekaterih primerih navedejo dobavitelji ločeno strošek dela in materiala. Npr. prejeti račun za 50 m asfaltiranja ima lahko navedeno samo količino (50 m) in ceno 120 €/m ali pa ločeno ceno materiala 30 € in ceno dela 90 €. Če gre za večje projekte, pripravi običajno naročnik projektno in tehnično specifikacijo, iz katere je razviden podoben opis podizvajalskih del s količinami. Pri tem se vsa podjetja zavedajo, da je zelo pomembno, kako kakovostno podizvajalci opravijo storitev. Predelovalec aluminija (GI2) izvaja kontrolo lakiranja. Za ponudnika telekomunikacijskih storitev (GI5) in gradbinca (GI6) je pomembno, da se podizvajalci držijo rokov izvedbe in da dovolj kakovostno izvedejo svojo storitev.

Kakovost izvedbe storitve ocenijo vodje projektov. Še korak dlje greta dostavljaavec pošiljk (ŠP2) in večji gradbinec (ŠP3). Prvo podjetje (ŠP2) veže plačilo za pobiranje in dostavo pošiljk neposredno na produktivnost podizvajalca. Poleg tega redno spremlja in ocenjujejo voznike tudi po drugih kriterijih, kot npr. kako skrben je pri zbiranju in predaji dokumentacije o pobranih in dostavljenih pošiljkah, kakšen je njegov odnos do strank ipd. V kolikor določen voznik nekega podizvajalca storitve ne opravlja korektno, lahko v podjetju od podizvajalca zahtevajo, da priskrbi ustrezno zamenjavo. Podobno tudi slovenska podružnica mednarodnega gradbenega podjetja (ŠP3) po vsakem izvedenem projektu oceni delo svojih podizvajalcev. Posamezne projektne ocene nato uporabi za izračun primernosti podizvajalca za opravljanje del na bodočih projektih.

Če gre za nabavo osnovnega sredstva, potem podjetje zbira tehnične in performančne lastnosti, ki jih uporabi pri nakupnem odločanju. Tako podjetje (GI4), ki se ukvarja s potniškimi prevozi, pred nakupom zbira tehnične podatke o vozilu, kot je npr. poraba goriva na 100 km, moč motorja, število sedežev, število vrat ipd. Poleg tega vodi tudi evidenco okvar in stroškov vzdrževanja vozil, ki jih uporablja za prevoz potnikov. Podobno je počelo tudi podjetje iz dejavnosti prometa in skladiščenja (ŠP2), preden je predalo storitve pobiranja in dostave pošiljk v podizvajanje kooperantom.

Tretja možnost je, da podjetje poišče rešitev za visoke stroške nabave na trgu pri dobaviteljih, s katerimi je poslovalo v preteklosti, ali z drugimi ponudniki rešitev. Cellich in Subhash (2004, str. 67) menita, da je ravno takšen pregled trga z zbiranjem podatkov o nadomestnih ponudbah ključen za pogajanja. Schuh in drugi (2012, str. 1) navajajo, da podjetja v večini primerov zbirajo nadomestne ponudbe z razpisi ali neposrednim povpraševanjem pri ponudnikih, ki so konkurenčni obstoječemu dobavitelju. Slednje potrjujejo tudi rezultati izvedene raziskave. Šest (GI2, GI5, GI6, GI7, ŠP2 in ŠP3) od desetih podjetij zbira nadomestne ponudbe z razpisi. Trgovski podjetji (GI1 in ŠP1) izvajata razpise zgolj izjemoma, v primeru, da širita ponudbo na nove blagovne skupine. V obstoječih blagovnih skupinah običajno že sodelujeta z dovolj dobavitelji, ki s široko paleto izdelkov omogočajo raznoliko izbiro v spletni trgovini ali polici prodajalne. Ponudnik potniških prevozov (GI4) bi sicer izvedel razpis, vendar tega ne počne, saj meni, da bi se zaradi nizke kupne moči na razpis odzvalo premalo velikih ponudnikov vozil. Podjetje, ki trguje z električno energijo, pa ne izvaja razpisov zaradi posebnosti trga in nabave električne energije na borzi.

Z razpisi lahko podjetje zbere podatke treh vrst. Prvič, pridobi podatke o konkurenčnih dobaviteljih, interesentih za sodelovanje, s katerimi se lahko kasneje tudi pogaja. Drugič, pridobi nadomestne ponudbe s specifikacijami in cenami. Tretjič, v kolikor podjetje izrecno zahteva, lahko pridobi tudi podrobno sestavo cene. To je še posebej koristno, ker s tem podjetje pridobi vpogled v glavne povzročitelje stroškov. Poleg tega lahko med seboj bolj natančno primerja različne ponudbe glede na vrste in višino stroškov (angl. *supplier pricing review – cost break down*) in tako identificira primere, ko dobavitelji namenoma

navedejo določeno vrsto stroškov višjo, da prikažejo nižjo maržo (Schuh in drugi, 2012, str. 27–28).

Z razpisi pridobivata podrobne podatke o sestavi cene samo predelovalno podjetje (G2) in večji gradbinec (ŠP3). Podjetje iz kemične industrije (GI7) pridobi te podatke z dodatnimi povpraševanji, tako da preverja, kako sestava kemikalije vpliva na ceno. Podobno počne tudi podjetje (GI4), ki opravlja potniški transport, pri povpraševanju po vozilih. Podjetje namreč zanima, kakšne prilagoditve vozila so možne in kako slednje vplivajo na končno ceno vozila.

Nobeno podjetje ne pridobiva trenutne ponudbe dobrin iz trga z uvažanjem ali integracijo cenikov. Opazim pa, da imajo v gradbenem podjetju (ŠP3), ki je podružnica večjega mednarodnega podjetja, na voljo cene opravljenih podizvajalskih del drugih podružnic kot tudi podizvajalcev iz drugih držav. Pri tem je za slovensko podružnico še posebej zanimiva podružnica s Hrvaške, saj včasih njene cene ali cene njenih podizvajalcev predstavi na pogajanjih kot anonimne nadomestne ponudbe. Na podoben način tudi potniški prevoznik (GI4) poizveduje glede izkušenj z okvaro vozil in popravili pri nekem drugem mednarodnem podjetju z večjim voznim parkom.

Zadnja vrsta podatkov, uporabljena v podjetjih za pogajanja in izračun cene, se nanaša na cene blaga in storitev konkurence podjetja. Obe trgovski podjetji (GI1 in ŠP1) zbirata za blago, s katerim trgujeta, podatke o cenah pri konkurenci. Diskontni trgovec (GI1) neposredno konkurira cenam drugih diskontarjev oziroma ostalim trgovcem. Zaradi tega pred pogajanjem izvede za dobaviteljeve izdelke popis cen pri konkurenci, ki jih uporabi za izračun potenciala za pogajanje. Dobaviteljem namreč pojasni, da želi cene znižati pod cene konkurenčnih podjetij in jih zato prosi za pokritje marže. Spletnemu trgovcu (ŠP1) so prav tako podatki o cenah konkurence omogočili oblikovanje nižjih cen in posledično 10-odstotno letno rast prihodkov. Zaradi nizkih cen se jim je namreč stalno povečevala količina prodanega blaga. Podobno tudi slovenska podružnica gradbenega podjetja (ŠP3) beleži podatke o ponudbi konkurence z javnih razpisov. Na osnovi teh podatkov lahko prilagodi in poveča konkurenčnost cen oddanih ponudb za novo razpisane projekte.

Zanimivo je, da v nobenem podjetju niso omenili, da zbirajo podatke o samih pogajanjih z dobavitelji. Kavčič (2004, str. 240) namreč predlaga, da se po vsakih pogajanjih pripravi zapisnik sestanka, iz katerega mora biti jasno razviden napredek pogajanj ter dogovorjene in odprte točke. S tem se seveda strinjam in menim, da bi v dobi informacijske tehnologije podjetja lahko spremljala o pogajanjih tudi druge podatke, kot npr. kdo so bili udeleženci, kakšni pogajalski slogi so bili uporabljeni, kakšne taktike, kakšen je bil odziv nasprotne strani ipd. Po intervjujih sem dobil občutek, da ti podatki sicer obstajajo, vendar so v ne-elektronski obliki, tj. kot izkušnje in vedenje pogajalcev. Morda sta najbližje elektronski podpori in spremljanju tovrstnih podatkov predelovalno podjetje (G2) in slovenska podružnica mednarodnega gradbinca (ŠP3). Obe podjetji imata namreč proces izvedbe

projekta zelo dobro podprt tudi z beleženjem podatkov o razpisih, povpraševanju, naročili izvajalskih del in evaluaciji podizvajalskih del.

Kot odgovor na zastavljena vprašanja tega poglavja prikažem na Sliki 11 najbolj pomembne vsebinske sklope podatkov, ki jih podjetja iz empirične raziskave uporabljajo pri pogajanjih. Za predelovalno podjetje (GI2) prikazujem samo podatke, zbrane za storitev lakiranja, tako kot pri podjetju (ŠP2) iz dejavnosti prometa in skladiščenja samo storitev pobiranja in dostave pošiljk. Podatke, ki se nanašajo na vrsto dobrine, ločim z odebeljeno črto od podatkov letnih poročil in pogodb, v primeru da je ponudnik rešitve obstoječi dobavitelj.

Usunier (1993, str. 7) poudarja, da morajo podjetja za pogajanja zbirati in pridobivati podatke o nasprotni strani. Empirična raziskava pokaže, da je vsebina zbranih podatkov, primernih za pogajanja, odvisna od tega, kdo je nasprotna stran (tip ponudnika), kakšna je interakcija z nasprotno stranjo (poslovanje, povpraševanje, razpisi) in kakšna vrsta dobrine je predmet interakcije (blago, storitev, osnovno sredstvo ali polizdelek). Dodatno ugotavljam, da je možnost zbiranja in ponovne uporabe že zbranih podatkov za namen pogajanj odvisna od intenzivnosti interakcije, ki jo ima podjetje z nasprotno stranjo. Bolj intenzivno kot podjetje sodeluje z nasprotno stranjo, več je možnosti, da podjetje podatke za pogajanja že zbira s sistemi in rešitvami za spremljanje tekočega poslovanja. Tako ima večina podjetij iz empirične raziskave (razen GI3 in GI4) za pogajanja na voljo podatke o preteklem poslovanju z obstoječimi dobavitelji (pogodbe, naročila, dostave, reklamacije ipd.). Največje vsebinske razlike se nanašajo na podatke, zbrane o različnih vrstah dobrin. Trgovska podjetja (GU1 in ŠP1) tako zbirajo o kupljenem blagu podatke, pomembne za kupce, kemični proizvajalec (GI7) zbira o kemikalijah podatke, pomembne za proizvodnjo, potniški prevoznik podatke o tehničnih in performančnih lastnostih vozil, medtem ko podjetja s podizvajalci (GI2, GI5, GI6, ŠP2 in ŠP3) zbirajo podatke o specifikaciji storitev. Dodatno tudi vsa podjetja zbirajo podatke za oceno kakovosti sodelovanja z dobaviteljem in oceno kakovosti kupljenih dobrin.

Nekatera podjetja (GI5, GI6, ŠP2 in ŠP3) izračunavajo interne cene na osnovi stroškov izvedbe storitev z lastnimi viri, medtem ko druga (GI2 in GI7) kljub temu, da nimajo lastnih virov za izvedbo, vseeno ocenijo interne cene za kupljene dobrine. Večino podjetij (GI2, GI5, GI6, GI7, ŠP2 in ŠP3) pridobi podatke o nadomestni ponudbi z razpisi ali povpraševanjem na trgu. Predelovalec aluminija (GI2) in slovenska podružnica mednarodnega gradbenega podjetja (ŠP3) edina pridobivata od ponudnikov tudi sestavo cene v smislu stroškov. Trgovski podjetji (GI1 in ŠP1) zbirata tudi podatke o cenah blaga pri konkurenci, tako kot slovenska podružnica mednarodnega gradbenega podjetja (ŠP3) za vse posle, ki jih pridobi preko javnih razpisov, beleži ponudbo konkurence.

Slika 11: Različne vrste uporabljenih podatkov v podjetjih iz vzorca glede na tip ponudnika rešitve in vrsto dobrine

Vsebinski sklop	Izvedba z lastno ekipo
Stroški	GI5 GI6 ŠP2 ŠP3
Lastna interna cena	GI5 GI6 ŠP2 ŠP3 GI2 GI7

Vsebinski sklop	Konkurenca od podjetja
Cena blaga ali storitev	GI1 ŠP1 ŠP3

Vsebinski sklop	Obstoječi dobavitelj
Letna poročila (AJ PES)	GI1 GI5 GI6 GI7 ŠP1 ŠP3
Pogodbe	GI1 ŠP1 GI2 GI5 GI6 GI7 ŠP2 ŠP3
Lastnosti pomembne za kupca	GI1 ŠP1
Stroški dostave, število reklamacij, dobavni roki ipd.	GI1 ŠP1 GI7
Lastnosti pomembne za proizvodnjo	GI7
Specifikacija storitve/projekta	GI2 GI5 GI6 ŠP2 ŠP3
Kakovosti izvedbe	GI2 GI5 GI6 ŠP2 ŠP3
Tehnične in performančne lastnosti	GI4

Vsebinski sklop	Drugi ponudniki s trga
Razpisi	GI2 GI5 GI6 GI7 ŠP2 ŠP3 GI1 ŠP1
Sestava cene	GI2 ŠP3 GI4
Cene iz drugih podjetij	ŠP3 GI4

Legenda

Vrsta dobrine

Blago

Storitev

Osnovno sredstvo

Pollzdelek ali surovina

Način beleženja

Redno pridobiva

Delno pridobiva

V splošnem zaključim, da podjetja, ki se pogajajo za enako vrsto dobrine, zbirajo tudi podobne vrste podatkov. Vendar so pri zbiranju različno temeljita, tako v smislu obsega in raznolikosti vsebinskih sklopov, kot tudi v smislu doslednosti in celovitosti zbiranja podatkov določenega vsebinskega sklopa. V tem pogledu so najbolj temeljiti v slovenski podružnici mednarodnega gradbenega podjetja (ŠP3). Z zbranimi podatki namreč pokriva največ različnih vsebinskih sklopov, poleg tega tudi zelo dosledno zbira podatke posameznega vsebinskega sklopa. Predvidevam, da je to posledica odličnega poznavanja gradbenega trga in zavedanja vrednosti podatkov za namene pogajanj. Poslovanje ima podružnica odlično podprto z informacijskimi sistemi. Dodatno uporablja poslovne procese matičnega podjetja z vzpostavljenimi kontrolami, ki ji zagotavljajo pravilen in temeljit zajem podatkov v sisteme. Podružnica tako točno ve, katere podatke potrebuje za vrednotenje ponudb in kako ji bodo ti podatki pomagali pri pogajanjih.

Podobno temeljit pri zbiranju podatkov za namene pogajanj je tudi diskontni trgovec (ŠP1) in dostavljavec pošiljk (ŠP2). Pri obeh podjetjih so bila sicer pogajanja na osnovi dejstev izvedena projektno, vendar so zbiranje in pripravo podatkov za pogajanja koordinirali in izvajali svetovalci. S tem sta obe podjetji v odločeni meri premostili pomanjkljivosti razpršenosti podatkov po različnih sistemih. Ostala podjetja so pri zbiranju in pripravi podatkov manj temeljita. Tehnično-organizacijske rešitve za zbiranje in pripravo podatkov, ki jih uporabljajo podjetja, bolj podrobno pojasnim v naslednjem poglavju.

4.2.2.2 Tehnično-organizacijske rešitve za zbiranje in pripravo podatkov

V tem poglavju pri analizi razlik izhajam iz prvega dela opredelitve informacijske moči kot sposobnosti pridobivanja in strukturiranja podatkov (Lewicki in drugi, 2005, str. 194). Barton in Court (2012, str. 81) menita, da morajo biti v podjetjih sposobni identificirati, združevati in upravljati s podatki iz različnih virov. Ista avtorja opozarjata, da je združevanje podatkov še posebej oteženo v primeru razpršene (ali silosne) podatkovne arhitekture, ko podjetje podpira poslovanje z različnimi med seboj podatkovno ločenimi sistemi. Dodatno predstavlja za podjetja velik izziv obdelava nestrukturiranih podatkov.

Zanima me, kakšne so razlike med podjetji pri zbiranju in pripravi podatkov za namene pogajanj v smislu tehnične podpore s sistemi in znanjem ter veččinami kadrov. Barton in Court (2012, str. 82) namreč ugotavljata, da mora podjetje imeti za pripravo in zbiranje podatkov ustrezne tehnične rešitve in ustrezno usposobljene kadre. V kolikor v podjetju zaostajajo pri pripravi podatkov v tehničnem smislu, morajo imeti bolj usposobljene kadre in nasprotno. V nadaljevanju predstavljam podjetja iz empirične raziskave v štirih skupinah, glede na to, kako imajo podjetja prilagojene sisteme za zbiranja podatkov za namene pogajanj in koliko so napredna pri pripravi (združevanju, poenotenju in dopolnjevanju) podatkov za pogajanja. Trgovca z električno energijo (GI3) izvzamem iz analize, saj se zaradi specifičnosti trga električne energije z dobavitelji ne pogaja.

V prvo skupino najbolj osnovnega zbiranja in priprave podatkov, spadajo diskontni trgovec (GI1), predelovalec aluminija (GI2), potniški prevoznik (GI4) in kemični proizvajalec (GI7). Vsa štiri podjetja imajo poslovanje podprto z različnimi sistemi, ki v osnovi ne podpirajo zbiranja vsebinsko specifičnih podatkov za nabavo. Podjetja te pomanjkljivosti premoščajo na tri različne načine: uporabo Excel tabel, delno dodelavo obstoječega sistema in razvojem novega sistema. Najbolj pogosti način je začasna uporaba Excel tabel, dokler se ne najde trajnejše rešitve. V skupini opazim tri takšne primere: podjetje za predelavo aluminija (GI1) uporablja Excel tabele za zbiranje podatkov o nabavnih projektih, potniški prevoznik (GI4) za izpisovanje in zbiranje podatkov o tehničnih lastnostih vozil ter kemični predelovalec (GI7) za podatke o nabavnih pogojih. Drugi način je delna nadgradnja obstoječega sistema, tako da lahko z njimi zbira podjetje tudi podatke za nabavo. Predelovalec aluminija (GI2) na takšen način nadgradi lastno razvit sistem za stroškovno modeliranje. Z njim namreč izračunava in zbira okvirne interne cene za projekte. Nadgrajen sistem za upravljanje voznega parka omogoča potniškemu prevozniku (GI4) zbiranje podatkov o servisih in servisnih delih. Kemični proizvajalec (GI7) delno prilagodi sistem za načrtovanje sestave kemikalij s predlogo za izvedbo razpisov. Tretji način, ki ga uporablja diskontni trgovec (GI1), je razvoj novega sistema. Podjetje s popisi zbira podatke o cenah artiklov v konkurenčnih prodajalnah. Podatki se zbirajo v fizični obliki na listih papirja in so nato pretipkani v elektronsko obliko ter shranjeni v zbirko cen. Postopek zbiranja podatkov je neučinkovit in sistemsko neustrezno podprt. Popisovalci včasih ne najdejo določenih artiklov ali jih med sabo zamešajo. Podjetje zato namerava v prihodnje popise v čim večji meri elektronizirati in podpreti z razvojem mobilne aplikacije.

Ker so podatki za pogajanja vseh štirih podjetij iz te skupine razpršeni po različnih sistemih, jih zato združujejo, enotijo in urejajo analitiki z Microsoft Office orodjem Excel. V povprečju traja priprava podatkov za pogajanja od enega do štirih tednov. Največ časa pripravljajo podatke analitiki diskontnega trgovca (GI1), saj čakajo na popise cen, najhitreje pa pripravijo podatke analitike kemičnega proizvajalca (GI7). Analitiki potniškega prevoznika (GI4) izpostavljajo kot glavno težavo pri pripravi podatkov napake iz sistema za ravnanje z voznim parkom, medtem ko analitiki kemičnega proizvajalca niso prepričani v pravilnost podatkov o nabavnih pogojih, zato pogajalskim poročilom prilagajajo še kopije pogodb.

Povprečno raven zbiranja in priprave podatkov dosega spletni trgovec (ŠP1) in dostavljavec pošiljk (ŠP2). V obeh podjetjih so bila pogajanja na osnovi dejstev enkraten projekt, izveden v dveh delih s pomočjo nabavnega in analitičnega znanja svetovalcev. V prvem delu projekta so svetovalci prevzeli vlogo analitikov ter tako koordinirali in izvajali aktivnosti združevanja podatkov ter priprave pogajalskih poročil. Ocenjujem, da je bila raven zbiranja podatkov obeh podjetij naprednejša od prejšnje skupine, saj podjetji nista uporabljali Excel tabel kot začasnih rešitev. Podatki za pogajanja so bili namreč v obeh podjetjih razpršeni po različnih sistemih, zato so jih svetovalci najprej identificirali, potem pa s pomočjo sodelavcev iz podjetja združili, poenotili in dopolnili. V primeru podjetja za dostavo pošiljk (ŠP1) so svetovalci dodatno pred samimi projektom zbirali podatke o

pobiranju in dostavi pošiljk z namenom identificiranja ključnih stroškovnih pokazateljev. Tudi svetovalci so za pripravo podatkov in pogajalskih poročil uporabili orodje Excel, vendar na osnovi pregledane projektne dokumentacije ocenjujem, da je bila njihova raba omenjenega orodja bolj napredna kot v podjetjih prejšnje skupine.

V drugem delu projekta so svetovalci prevzeli vlogo strokovnjakov na področju nabave/pogajanj in tako usposobili sodelavce v podjetju za izvedbo pogajanj. Poleg tega so nekateri svetovalci tudi aktivno sodelovali pri samih pogajanjih in na osnovi izkušenj prilagodili pogajalski slog in taktike. Obe podjetji sta z izvedenima projektoma pridobili tako tehnično kot vsebinsko znanje za pogajanja na osnovi dejstev. To pomeni, da bi v podjetjih lahko naslednjič samostojno izvedli pogajanja na osnovi dejstev. Po vsaki izvedbi projekta bi lahko dodatno nadgradili in prilagodili sisteme za namen pogajanj in se tako približali višji ravni odličnosti zbiranja in priprave podatkov.

Ponudnik telekomunikacijskih rešitev (GI5) in gradbinec (GI6) dosejata podobno raven zbiranja podatkov kot obe podjetji iz prejšnje skupine, vendar sta po drugi strani nekoliko naprednejša pri pripravi podatkov za pogajanja. Kljub temu, da imata tudi ti dve podjetji podatke za pogajanja zopet razpršene po različnih sistemih, za združevanje ne uporabljata orodja Excel, ampak sistemsko rešitev. Analitiki ponudnika telekomunikacijskih rešitev (GI5) uporabljajo podatkovno skladišče, v katerega s poizvedbami iz različnih sistemov avtomatsko združujejo podatke za pogajanja. Njihova vloga je torej precej drugačna, saj za razliko od analitikov iz prejšnjih podjetij ne združuje podatkov ročno v Excelu, temveč načrtujejo in dopolnjujejo podatkovni model za nabavo. To pomeni, da v različnih sistemih identificirajo podatke, napišejo poizvedbe za dostop do teh podatkov in poskrbijo, da se podatki redno prenašajo v podatkovno skladišče. Tako pripravijo poenotene podatke, ki jih lahko pogajalci uporabljajo za različna poročila. Tudi zbiranje podatkov za pogajanja je dobro podprto s sistemi, razen šifranta kategorizacije izvedbenih del, katerega nameravajo analitiki v prihodnje standardizirati.

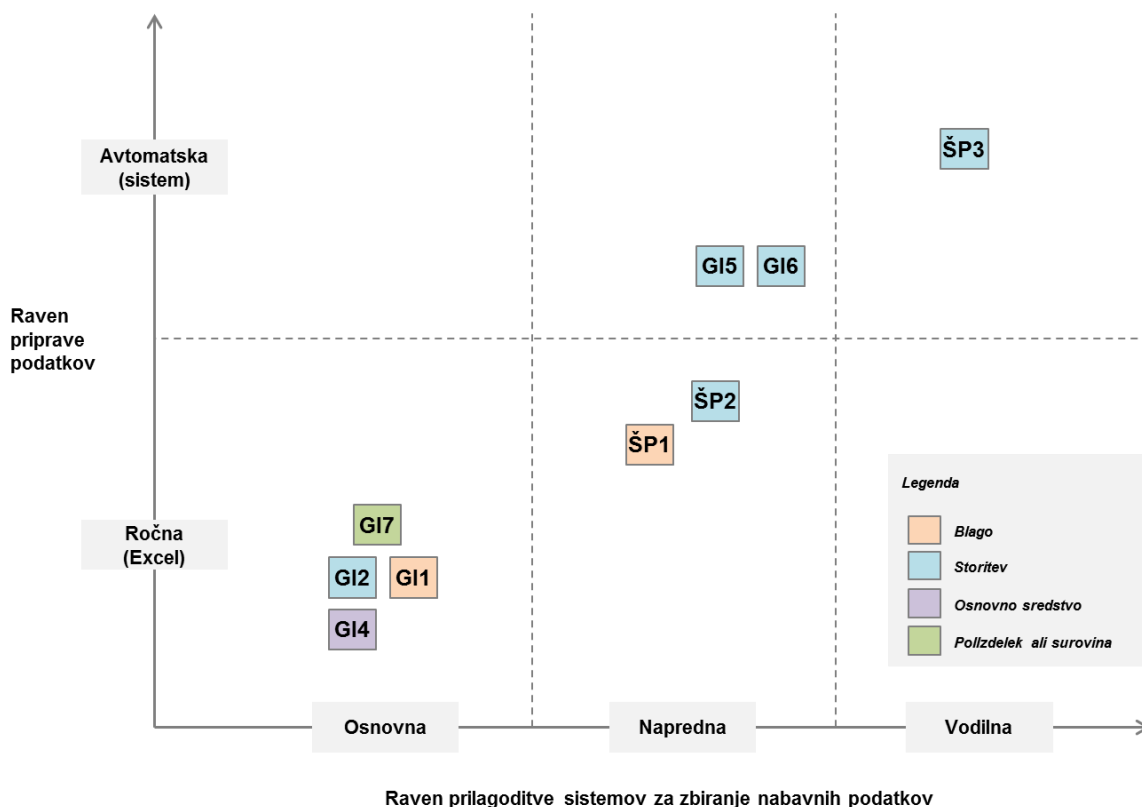
Analitiki gradbenega podjetja (GI6) uporabljajo lastno razvit sistem za spremljanje projektov, ki delno podpira tudi pripravo podatkov na pogajanja. Ko vodje projektov izdelajo načrt projekta s predvidenim seznamom in obsegom del, izračunajo kalkulanti interne cene, torej če bi podjetje izvedlo projekt samostojno. Vzporedno pogajalci pridobijo ponudbe podizvajalcev. Vodja gradbišča izvede tehnični pregled in poskrbi, da so podizvajalske cene zajete v sistem. Nabava si nato na osnovi teh podatkov pripravi pogajalsko poročilo. Interno razvit sistem za spremljanje projektov tako izredno dobro podpira sam proces iskanja podizvajalcev in zbiranja podatkov za pogajanja.

Najvišjo stopnjo odličnosti zbiranja in priprave podatkov dosega v slovenski podružnici gradbenega podjetja (ŠP3). Matično podjetje je namreč prevzelo propadlega gradbinca in popolnoma prenovilo njegovo poslovanje na osnovi najnovejšega znanja in preteklih izkušenj. Matično podjetje po prevzemu v podružnici uvede svoj najnovejši poslovni model z dobrimi poslovnimi praksami in podporo poslovanja z najnovejšimi sistemi, v

sklopu katerih je zagotovljena tudi podpora za zbiranje in pripravo podatkov za pogajanja. Izdelani so različni obrazci za zbiranje podatkov različnih vsebinskih sklopov, poleg tega je priprava podatkov za pogajanja avtomatska izvedena ob kliku na sistemski ravni. Pogajalci tako iz sistemov pridobijo urejena pogajalska poročila z vsemi kalkulacijami. Poleg tega matično podjetje za slovenske pogajalce izvaja izobraževanja in praktična usposabljanja, kako uporabljati poročila pri pogajanjih. Pogajanja na osnovi dejstev so v slovenski podružnici tako popolnoma integrirana v poslovni proces in se zato izvajajo stalno pri vseh večjih projektih.

Pregled analize odličnosti zbiranja in priprave podatkov za pogajanja ponazorim na sliki 12. Podjetja razvrstim po obeh oseh na osnovi osebnega vrednotenja zgoraj opisanih primerov zbiranja in priprave podatkov. V prikaz ne vključim podjetja, ki trguje z energijo (GI3), saj ne uporablja pogajanj na osnovi dejstev. Ker imajo podjetja podatke razpršene po različnih sistemih, jih morajo za potrebe pogajanj združiti, poenotiti in dopolniti. Pri tem si večina (GI1, GI2, GI4, GI7, ŠP1 in ŠP3) pomaga z Excelom, samo nekatera podjetja (GI5, GI6 in ŠP3) uporabljajo sistemske rešitve. Podobno je tudi pri zbiranju podatkov. Najmanj napredna podjetja (GI1, GI2, GI4 in GI7) zbirajo določene vrste podatkov v tabelarni obliki z Excelom, medtem ko si ostala podjetja (GI5, GI6, ŠP1, ŠP2 in ŠP3) prizadevajo obstoječe sisteme čim bolj prilagoditi za zbiranje podatkov različnih vrst.

Slika 12: Raven zbiranja in priprave podatkov v podjetjih iz vzorca



Ugotavljam torej, da manj napredna podjetja kompenzirajo slabšo sistemsko podprtost zbiranja in priprave podatkov z usposabljanjem analitičnih kadrov za uporabo orodja Excel. Nekatera podjetja imajo analitične kadre, ki pripravljajo podatke, razpršene po podjetju, tako kot podatke po sistemu. V tem primeru mora nabava prositi za pripravo podatkov vodje blagovnih skupin (GI1), oddelek za planiranje (GI5), vodje projektov (GI6) in finančnega analitika (GI6 in GI7) ali tehnologa (GI7). Druga podjetja imajo bodisi centralizirano pripravo podatkov v okviru nabavne funkciji (GI2 in GI4) ali pa uporabijo za pripravo podatkov svetovalce (ŠP1 in ŠP2).

4.2.3 Uporaba analitike za pogajanja

Schuh in drugi (2012, str. 3) priporočajo uporabo pogajanj na osnovi dejstev v situaciji, ko ima podjetje visoko nabavno moč povpraševanja v primerjavi z nizko močjo ponudbe dobavitelja. Takrat ima namreč podjetje možnost spodbujanja tekmovalnosti med dobavitelji, analitika pa služi kot orodje za primerjavo ponudb dobaviteljev in izračun nabavnih cen oziroma potencialnih prihrankov.

Skladno s temi izhodišči v tem poglavju najprej proučim, kako podjetja izračunavajo svojo pogajalsko moč in katere podatke pri tem uporabljajo. Potem pa nadaljujem analizo s proučevanjem modelov, ki jih podjetja uporabljajo za vrednotenje povpraševanja pri dobaviteljih ali pridobljenih ponudb dobaviteljev. Najbolj napredna podjetja ovrednotijo pridobljene ponudbe na več načinov z upoštevanjem podatkov, ki odražajo razmere na trgu. Poleg tega prilagodijo model vrednotenja kriterijem uspešnosti poslovanja, ki izhajajo iz njihove strateške usmeritve.

4.2.3.1 Ocena ali izračun pogajalske moči

Schuh in drugi (2012, str. 3) priporočajo, da naj podjetje oceni pogajalsko moč v obeh smereh, in sicer moč podjetja proti dobavitelju in dobavitelja proti podjetju. Podjetja iz vzorca pri obeh opredelitvah moči najpogosteje izhajajo iz nabavne vrednosti podjetja oziroma vrednosti prometa med podjetjem in dobaviteljem. Večji kot je ustvarjen promet med podjetjem in dobaviteljem, bolj sta oba odvisna od sodelovanja.

Za opredelitev moči, ki jo ima podjetje proti dobavitelju, torej koliko je dobavitelj odvisen od sodelovanja s podjetjem, uporablja večina podjetij (GI1, GI5, GI6 in GI7) finančne podatke iz letnih poročil, objavljenih na spletnih straneh AJ PES-a. Podjetja najbolj pogosto ocenijo svojo moč, tako da izračunajo, kakšen delež predstavlja letni promet sodelovanja med podjetjem in dobaviteljem glede na vse prihodke dobavitelja. Večji kot je ta delež, bolj je za dobavitelja pomembno sodelovanje s podjetjem in bolj se pričakuje, da bo dobavitelj pripravljen na pogajanjih popustiti.

Zanimivi so tudi drugi podatki, ki se uporabljajo za oceno tovrstne moči. Predelovalec aluminija (GI2) upošteva velikost naročila v smislu števila kosov in ga primerja z razpoložljivimi kapacitetami dobavitelja. Pogajalci in tehnologi predelovalca aluminija

namreč dobavitelja tudi obiščejo in si ogledajo proizvodnje linije, iz česar znajo oceniti njegove razpoložljive kapacitete. Moč dobavitelja tako ocenijo kot delež kapacitet, ki jih bo naročilo zasedlo pri dobavitelju v določenem času. Dodatno se lahko takšen ogled izkoristi tudi za oceno, koliko so linije dobavitelja zasedene v tistem trenutku. Manj kot so zasedene, bolj bo dobavitelj želel pridobiti posel, da zapolni prazne kapacitete.

Nekatera podjetja ne uporabljajo posebnih podatkov za oceno pogajalske moči, saj se je preprosto zavedajo oziroma jo testirajo z razpisi. Dobavitelj lahko namreč svojo pogajalsko moč predstavi podjetju tako, da ignorira razpise oziroma se ne udeleži pogajanj in vztraja pri svoji ponudbi. Takšen primer je kupovanje aluminija (GI2) ali električne energije na borzi (GI3). V obeh primerih podjetje nima možnosti pogajanja z dobavitelji, temveč se samo odloča, ali bo izvedlo nakup po ponujeni ceni.

Tako kemični proizvajalec (GI7) meni, da je indikator njegove moči že, če se potencialni dobavitelj odzove na razpis, saj s tem pokaže svoj interes. Poleg tega šteje vsako povečanje povpraševanja ali naročil v količinskem ali vrednostnem smislu kot dodatni indikator povečanja njegove moči oziroma nov povod za začetek pogajanj. Zelo zanimivo je tudi, kako spletni trgovec (ŠP1) pridobi na moči med pogajanja. Po eni strani predstavi dobaviteljem podatke o rasti in jim ponudi možnost, da dodajo v spletno trgovino nove artikle in rastejo z njimi. Po drugi strani pa v testnem pogajalskem obdobju pokaže, kako enostavno lahko odstrani iz spletne trgovine artikle in prekine sodelovanje z dobavitelji.

Isto podjetje (ŠP1) predstavi še en pomemben vidik moči: bolj kot višina prometa je za dobavitelja pomembna razlika v ceni oziroma marža. Večja kot je marža, bolj je namreč dobavitelj motiviran, da sodeluje s podjetjem, saj si s tem izboljšuje poslovni izid. Vendar mora v takem primeru podjetje dobro poznati poslovanje dobavitelja in stroške (vsaj neposredne), ki nastanejo pri tem. Tako predelovalec aluminija (GI2) na osnovi poznavanja lastne proizvodnje oceni maržo, ki jo lahko dobavitelj doseže pri izdelavi polizdelkov ali opravljanju storitev. Potem pa se na osnovi tega pogaja glede rokov izvedbe. Bolj kot misli, da je marža ponujenega posla visoka za dobavitelja, večja se mu zdi njegova pogajalska moč oziroma možnost, da prepriča dobavitelja v prednostno obravnavo svojega naročila.

Podobno dostavljavec pošiljk (ŠP2) pridobi pogajalsko moč zaradi temeljite analize stroškov in identifikacije kazalnikov produktivnosti. Za podizvajalce namreč pripravi ponudbo z zagotovljeno maržo. Še več, podizvajalcem omogoči tudi možnost stimulativnega plačila v primeru njihove višje produktivnosti. Gre torej za integracijski način pogajanj. Potniški prevoznik (GI4) izboljšuje svojo pogajalsko moč z informacijo, da so ob koncu leta ponudniki vozil bistveno bolj pripravljeni znižati ceno, saj poskušajo prodajalci doseči letne plane.

Ponudnik telekomunikacijskih rešitev (GI5) in gradbinec (GI6) se pogajata s podizvajalci za dela, ki jih lahko opravita tudi sama. Pogajalsko moč bi lahko tako ocenila ali izračunala

na osnovi marže podizvajalskih del, podobno kot spletni trgovec (ŠP1). Vendar obe podjetji raje pogajalsko moč pridobita s tem, da v pogajanja vključita čim večje število dobaviteljev, katerih konkurenčnost v nadaljevanju pogajanj intenzivno spodbujata s sklicevanjem na alternativne ponudbe oziroma z možnostjo samostojne izvedbe del. Posledica tega soočanja s konkurenco in vztrajanja pri nižji ceni je lahko prekinitev pogajanj, saj dobavitelj izčrpa vse rezerve pri marži in ne more spustiti cene. Gre torej za primer distributivnih pogajanj, s katerimi se želi kratkoročno gledano pridobiti čim večje koristi (Luecke, 2003, str. 2). Kot indikator moči se lahko tako uporabi tudi podatek, s koliko dobavitelji se podjetje pogaja oziroma koliko in kakšnih alternativnih ponudb ima podjetje v danem trenutku na voljo, kar omenjata že Ghauri in Usunier (2003, str. 164).

Tudi za indikator moči dobavitelja proti kupcu bi lahko podjetja uporabila delež svojega prometa v celotni svoji nabavni vrednosti, vendar tega ne počnejo. Podatek o dobaviteljevi nabavni vrednosti raje podjetja uporabijo kot kriterij za določanje seznama dobaviteljev, s katerimi se bodo sploh pogajala. Diskontni trgovec (GI1) se tako pogaja samo s 95 % po nabavni vrednosti največjih dobaviteljev. Dodatno ima postavljeno mejo, da mora z dobaviteljem doseči najmanj 60.000 € letnega prometa.

Opazim tudi, da ponudnik telekomunikacijskih rešitev (GI5) in diskontni trgovec (ŠP1) večata svojo pogajalsko moč z namerno prekinitvijo pogajanj in posledično izvedbo ukrepov. Pri pogajanju z nekaterimi manjšimi dobavitelji namreč načrtno vztrajata pri nerealnih zahtevah in s tem povzročita, da dobavitelji izstopijo iz pogajanj. To nima bistvenega vpliva na poslovanje obeh podjetij (GI5 in ŠP1), a ima lahko po drugi strani velik vpliv na pogajanja z ostalimi dobavitelji, ki od »grešnih kozlov« izvedo, kakšne ukrepe sprejeme podjetje, če na pogajanjih ne pride do dogovora.

Podjetja torej razumejo pogajalsko moč glede na to, koliko vrednotijo pomen sodelovanja za dobavitelja. Poleg tega so pri tej oceni/izračunu vrednosti pomena sodelovanja lahko različno časovno usmerjene: v preteklost, sedanost ali prihodnost. Večina podjetij (GI1, GI5, GI6 in GI7) uporablja za vrednotenje pretekle finančne podatke iz letnih poročil, objavljenih na spletnih straneh AJ PES-a. Pri tem so ponudnik telekomunikacijskih rešitev (GI5), gradbinec (GI6), gradbena podružnica (ŠP3) in kemični proizvajalec (GI7) osredotočeni tudi na sedanost, saj utemeljujejo moč s številom pridobljenih ponudb različnih dobaviteljev. Predelovalec aluminija (GI2) dodatno ugotavlja svojo moč na osnovi trenutno razpoložljivih proizvodnih kapacitet dobavitelja. Spletni trgovec (ŠP1), dostavljavec pošiljk (ŠP2) in predelovalec aluminija (GI2) so osredotočeni tudi na prihodnost, saj poizkušajo ugotoviti, kakšen pomen ima za dobavitelja posel na osnovi ocene/izračuna dobaviteljeve marže. Spletni trgovec (ŠP1) dodatno utemeljuje svojo pogajalsko moč s predvideno prihodnjo rastjo prodaje in izpostavljanjem s tem povezanih bodočih koristi za dobavitelja. Zelo podobno delujejo tudi modeli za vrednotenje ponudb, predstavljeni v naslednjem poglavju.

4.2.3.2 Modeli vrednotenja povpraševanja in ponudb

V tem poglavju proučim modele, s katerimi podjetja ovrednotijo in medsebojno primerjajo pridobljene ponudbe. Zanima me torej, kako podjetje ve, kdaj je neka ponudba boljša ali slabša od druge ponudbe oziroma kakšna je vrednost njihovega povpraševanja pri ponudnikih. Modele vrednotenja ponudb primerjam med seboj glede na moč izračunljivosti in moč interpretacije. Po eni strani torej proučujem, kako točni so izračuni vrednotenja in kako primeren/univerzalen je model za vrednotenje različnih povpraševanj in ponudb. Po drugi strani pa me zanima, kako primeren je posamezni model za interpretacijo rezultatov kot argumentov med pogajanci. Rezultate analize predstavim po podjetjih od tistih z najmanj, do tistih z najbolj dodelanimi modeli, in sicer: GI4, GI5, GI6, GI7, GI2, GI1, ŠP1, ŠP2 in ŠP3. Podjetje, ki trguje z električno energijo zopet (GI3) izvzamem iz analize, saj kupuje električno energijo na borzi in se zato ne pogaja.

Najslabše dodelan model – ali še boljše način vrednotenja povpraševanja in ponudb – ima potniški prevoznik (GI4). Analitiki v podjetju sicer pregledajo trg in pridobijo različne ponudbe za vozila, ki jih medsebojno primerjajo glede tehničnih lastnosti, podatkov o popravilih, mnenja avtomehanicov in izkušenj sorodnega podjetja. Vendar ne uporabljajo nobenega modela, s katerim bi izračunali, kakšno dodano vrednost predstavlja posamezno vozilo za njihovo poslovanje. S takšnim izračunom bi lahko namreč identificirali najboljšo ponudbo v smislu največje dodane vrednosti. Hkrati pa bi lahko tudi revidirali ostale ponudbe v smislu, koliko bi morala ostala vozila imeti nižjo ceno, da bi bila po dodani vrednosti primerljiva najboljši ponudbi. Pogajalci se sicer v grobem zavedajo faktorjev, ki vplivajo na dodano vrednost, vendar analitiki nimajo znanja za njihovo pravilno ovrednotenje in izdelavo modela. Poleg tega tudi, če bi imeli izdelan model, so podatki o vozilih za izračun dodane vrednosti pomanjkljivi. Npr. podatke o okvarah, ki pomembno vplivajo tako na potencialne prihodke določenega vozila kot tudi na stroške, imajo na razpolago samo za vozila iz voznega parka. Zaključujem, da v podjetju pogajalci medsebojno primerjajo ponudbe po občutku, katerega težko vrednostno interpretirajo/zagovarjajo med pogajanci.

Nekoliko bolj dodelan način vrednotenja ponudb imajo telekomunikacijski ponudnik (GI5), gradbinec (GI6) in kemični proizvajalec (GI7). Analitiki vseh treh podjetij za povpraševane dobrine izračunavajo interne cene na osnovi stroškov izvedbe z lastno ekipo (GI5 in GI6) ali na osnovi izkušnje in poznavanja tehnologije proizvodnje (GI7). Poleg tega tudi z razpisi opredelijo pogoje sodelovanja in zahteve glede (tehničnih) lastnosti dobrin, po katerih povprašujejo. S tem posredno sporočijo dobaviteljem, v katerih primerih bodo upoštevali njihovo ponudbo oziroma katerim pogojem mora ponudba zadostiti, da bo imela vrednost za poslovanje. Interna cena torej omogoča pogajalcem grobo orientacijo glede vrednosti ponudbe v smislu, koliko prihranijo/izgubijo v primerjavi z lastnim pridobivanjem dobrine. Poleg tega tudi vedo, kdaj dobrina za poslovanje zaradi neustreznosti kriterijem nima vrednosti. Še vedno pa podobno kot v prejšnjem primeru (GI4) medsebojno primerjajo ponudbe po občutku, zato zahteve za znižanje cen težko

ovrednotijo in pojasnijo. Pogajalci telekomunikacijskega podjetja (GI5) sicer ponujajo dobaviteljem, ki so izvedli posamezne projekte, možnost, da izvedejo vsa načrtovana podizvajalska dela, vendar ne znajo izračunati, za koliko bi zaradi povečanega obsega del moral podizvajalec spustiti ceno. Podobno tudi v podjetju iz kemične proizvodnje (GI7) analitiki ne izračunavajo znižanje cene kemikalije zaradi povečanja naročenih količin pri obstoječem dobavitelju.

Še naprednejši način vrednotenja ponudb uporablja predelovalec aluminija (GI2). Analitiki/tehnologi izračunavajo interno ceno lakiranja na osnovi poznavanja tehnologije in uporabe samostojno razvitega sistema za modeliranje proizvodnih linij. Prav tako z razpisi opredelijo kriterije za sodelovanje in zahteve glede tega, katerim tehničnim pogojem mora lakiranje zadostiti. Dodatno pa v tem podjetju na razpisu pridobijo ponudbe z opredeljeno strukturo stroškov. Poleg končne cene za enoto lakiranja ponudniki navedejo tudi, kakšne stroške imajo pri lakiranju, kot npr. strošek dostave, skladiščenja, dela, materiala itd. Strukturo stroškov različnih ponudb analitiki medsebojno primerjajo, da izračunajo povprečne deleže posameznega stroška v ceni lakiranja. Za vse deleže stroškov izračunajo, za koliko presegajo povprečne deleže stroškov. S seštevkom razlik izračunajo revidirano vrednost ponudbe. Če je npr. povprečni delež stroškov dela 40 % in materiala 5 % končne cene, eden izmed ponudnikov pa navaja delo v višini 45 % in material kot 10 % končne cene, potem je revidirana vrednost ponudbe 90 %. Poleg točne vrednosti pa se lahko izračun tudi razmeroma enostavno interpretira. V kolikor ponudnik z višjim deležem stroškov noče spustiti cene, mu lahko podjetje ponudi pomoč pri dvigu učinkovitosti v smislu znanja, kako znižati stroške ali pomoč pri nabavi dobrin. Če je npr. povprečna vrednost materiala v končni ceni lakiranja 5 %, ponudnik pa vztraja, da je pri njemu 10 % in da ne more znižati cene, se lahko pogajalci z njim dogovorijo, da mu bodo priskrbeli lak, če spusti ceno za 10 %. Lak potem kupijo pri katerem od drugih ponudnikov.

Naprednejši način vrednotenja ponudb uporablja tudi diskontni trgovec (GI1). Pred začetkom pogajanj študentje opišejo cene dobaviteljevih artiklov pri konkurenci. Analitiki nato izdelajo kalkulacijo, koliko bi moral dobavitelj spustiti nabavne cene ali povečati nadomestila, da bi lahko podjetje ponudilo kupcem iste artikle po nižji ceni od drugih trgovcev. S tem načinom lahko torej podjetje za vse artikle, ki se prodajajo pri konkurenci po nižji ceni kot pri podjetju, izračuna primanjkljaj – razliko v ceni, s katero bi lahko podjetje znižalo ceno artiklov in doseglo najnižjo ceno na trgu. Dobaviteljev skupni primanjkljaj je seštevek razlik po vseh artiklih. Model vrednotenja je nadvse primeren za argumentiranje, saj se ga lahko enostavno pojasni. Pogajalci namreč dobavitelju ponudijo možnost, da zniža cene do najnižjih na trgu, kar bo povečalo prodane količine skladno z elastičnostjo povpraševanja po teh artiklih. V kolikor dobavitelj noče pokriti razlike, bodo na policah izpostavili nadomestne artikle dobaviteljev, ki so to pripravljene storiti.

Nekoliko drugačen, a bolj celovit model vrednotenja ponudb, uporablja spletni trgovec (ŠP1). Model temelji na primerjavi nadomestnih artiklov po čim bolj natančno izračunani marži. Za nadomestne artikle različnih dobaviteljev analitiki izračunajo čim bolj natančno

maržo: razliko v ceni, povišano za nadomestila in bonuse ter znižano za čim več stroškov, ki jih je mogoče alocirati na artikel, npr. stroške zalog, reklamacij itd. Potem pa za vsak artikel izračunajo razliko v natančno izračunani marži glede na povprečje nadomestnih izdelkov. Razlike po posameznih artiklih nato pomnožijo s količinami in seštejejo po dobaviteljih. S tem modelom spletni trgovec točno izračuna razlike marže posameznih izdelkov kot tudi razlike v marži dobaviteljev. Interpretacija je podobna kot v prejšnjem primeru. V kolikor dobavitelj ne želi pokriti razlike v marži, lahko trgovec bolj izpostavi nadomestne izdelke dobaviteljev, saj bo z njimi povečal svojo dobičkonosnost.

Podobno dodelan model vrednotenja ponudb so razvili svetovalci za podjetje, ki se ukvarja z dostavo pošiljk (ŠP2). Izračuni izhajajo na eni strani zopet iz števila postankov, ki za podjetje predstavlja ključni indikator prihodkov, ter na drugi strani iz natančno izračunanih stroškov storitve pobiranja in dostave pošiljk. Svetovalci izračunajo vrednost podizvajalskih del, tako da na seštete stroške storitve dostave v primeru, da bi storitev opravljali sami, dodajo maržo dobavitelja. Potem pa to vrednost preračunajo na postanek, prilagojen glede na velikost območja, kjer se vrši pobiranje in dostava pošiljk. Dodatno prilagodijo sistem nagrajevanja tako, da se vrednost postanka po določeni količini nekoliko zmanjša. Podizvajalec namreč z dodatnimi postanki nima bistveno višji stroškov, vendar je po drugi stran zelo motiviran, da jih izvede, saj si s tem poveča prihodke. Model omogoča vrednotenje dela podizvajalcev glede na njihovo produktivnost. Poleg tega je sistem nagrajevanja enostaven in razumljiv. Dodatno je možno podizvajalcem pojasniti tudi stroškovni vidik in njihov potencialni zaslužek.

Najbolj napreden model vrednotenja ponudb so razvili v matičnem podjetju slovenske gradbene podružnice (ŠP3). Za javni razpis pripravijo vodje projektov ponudbo, ki jo vrednostno prilagodijo, da je cenovno primerljiva najbolj ugodnim konkurentom iz podobnih projektov. Potem sami izvedejo razpis, s katerim iščejo za dela na projektu podizvajalce, ki bi izvedli dela po nižji ceni kot njihova ekipa. V razpisu navedejo tudi zahteve za izvedbo podizvajalskih del in stroškovno strukturo. Ponudbe podizvajalcev nato primerjajo analitiki glede stroškovne strukture posameznih del in tako izračunajo potencialne za pogajanja. V kolikor se pogajalci ne uspejo pogoditi za določeno vrednost dela, potem podizvajalske storitve v sistemu vodje projektov kombinirajo tako, da npr. z dvema podizvajalcema dosežejo najugodnejšo ceno. Gre torej za najbolj kompleksen model vrednotenja ponudb.

Uporabljene elemente in izračune za vrednotenje ponudb prikažem na Tabeli 5. Dodatno ovrednotim tudi točnost in univerzalnost izračunljivosti modelov za vrednotenje ponudb ter primernost modelov za interpretacijo vrednotenja ponudb. Iz tabele razberem, da več uporabljenih elementov in izračunov ne pomeni tudi nujno bolj dodelanega modela. Pomembnejše je namreč, kako dobro je model vrednotenja usklajen z reševanjem poslovno-nabavnega problema. Diskontni trgovec (GI1) npr. z razmeroma enostavnim izračunom doseže veliko raven izračunljivosti in interpretacije vrednotenja.

Tabela 5: Pregled modelov vrednotenja ponudb za proučevani vzorec podjetij

Referenca	Vrste izračunov in elementov modela za vrednotenje ponudb				Ovrednotenje rezultatov modela	
	Cenovna konkurenčnost	Marža	Interna cena	Stroškovna struktura dobrine	Izračunljivost	Interpretacija
GI1	Izračunane razlike do najnižjih cen				Vrednosti za vse artikle in dobavitelje	Zelo razumljiva
GI2		Pogojena z lastnostmi dobrine in načinom sodelovanja	Izračunana z izkušnjami	Izračunana razlika do povprečja	Vrednosti	Srednje razumljiva
GI4		Grobo identificirani dejavniki			Občutek	Brez podatkov
GI5		Pogojena z lastnostmi dobrine in načinom sodelovanja	Izračunana s stroški lastne ekipe		Občutek	Brez podatkov
GI6		Pogojena z lastnostmi dobrine in načinom sodelovanja	Izračunana s stroški lastne ekipe		Občutek	Brez podatkov
GI7		Pogojena z lastnostmi dobrine in načinom sodelovanja	Izračunana z izkušnjami		Občutek	Brez podatkov
ŠP1		Izračunana glede na lastnosti dobrine in način sodelovanja			Vrednosti za vse artikle in dobavitelje	Srednje razumljiva
ŠP2		Izračunana glede na lastnosti dobrine	Izračunana s stroški lastne ekipe		Vrednosti	Zelo razumljiva
ŠP3	Izračunane razlike do najnižjih cen	Pogojena z lastnostmi dobrine in načinom sodelovanja	Izračunana s stroški lastne ekipe	Izračunana razlika do povprečja	Vrednosti	Srednje razumljiva

4.2.4 Izvedba pogajanj

V tem poglavju raziskujem, kako se uporaba podatkov in analitike odraža pri izvedbi pogajanj. Zanima me torej, če obstajajo razlike med tem, kako se pogajajo podjetja, ki so bolj napredna pri uporabi podatkov in analitike, glede na tista, ki so manj napredna. Predvidevam, da bolj kot je podjetje napredno pri zbiranju in pripravi podatkov ter bolj napredno kot ovrednoti ponudbe, bolj strateško lahko pristopi k izvedbi pogajanj. Bolj se lahko namreč osredotoči na pogajanja z dobavitelji, pri katerih doseže največji učinek. Poleg tega imajo v tem primeru pogajalci več možnosti, da sloge in taktike argumentirajo s konkretnimi podatki.

V namen dodatne validacije ugotovitev sem izvedel krajše intervjuje s petimi strokovnjaki svetovalne družbe A.T. Kearney z izkušnjami iz projektov zniževanja stroškov nabave, še posebej pogajanj na osnovi dejstev. Prosil sem jih za pomoč pri oceni, kako napredna so podjetja iz vzorca prve in druge raziskave pri uporabi podatkov in analitike. Povprečja njihovih ocen izračunam po podjetju, katere nato prikažem kot točke na dvoosni metriki. Na osnovi tega opredelim različno napredne razvojne stopnje podjetij glede uporabe pogajanj na osnovi dejstev.

Nato v naslednjem podpoglavju proučim, kakšne sloge in taktike uporabljajo v podjetjih, ki so napredna pri uporabi analitike v primerjavi z manj naprednimi podjetji. Še posebej sem pozoren na uporabo trdega in mehkega pogajalskega sloga glede na pogajalsko moč. Dodatno tudi identificiram in pojasnim razlike med podjetji in pogajalci glede prepričevanja in argumentiranja pogajalskih izhodišč.

4.2.4.1 Razvojne stopnje uporabe pogajanj na osnovi dejstev

Na osnovi analize podatkov, zbranih z globinskimi intervjuji in študijami primerov, ugotovim, da med podjetji prihaja do razlik glede uporabe podatkov in analitike. Podjetja zbirajo in pripravljajo za pogajanja podatke različnih vsebin, na osnovi katerih različno izračunavajo pogajalsko moč in z različnimi nabavnimi modeli vrednotijo ponudbe. Med analizo podatkov iz prve faze empirične raziskave sicer že sam delno podam mnenja, kateri od identificiranih načinov uporabe podatkov in analitike se mi zdijo boljši od drugih. Svoje domneve dodatno preverim in dopolnim v nadaljevanju še z rezultati druge faze empirične raziskave.

V drugi fazi empirične raziskave je pet svetovalcev iz svetovalne družbe A.T. Kearney ocenilo zapise intervjujev in povzetke študij primerov (Priloga 2 in 3) po kriteriju, kako napredno je podjetje glede uporabe podatkov in kako napredno je glede uporabe analitike. Iz raziskave sem izločil podjetje iz dejavnosti oskrbe z električno energijo, saj se ni pogajalo za ceno električne energije. Ocenjevanje obeh kriterijev je potekalo na lestvici od 1 (najmanj napredna) do 10 (najbolj napredna). S postopkom ocenjevanja devetih podjetij (brez GI3) sem pridobil 34 ocen za vsakega od obeh kriterijev ocenjevanja. Posamezno

podjetje so tako ocenili 3 do 4 svetovalci po obeh kriterijih. Za pridobljene ocene sem izračunal povprečja po podjetjih in pridobil kazalnik podatkovnih zmožnosti in kazalnik analitičnih zmožnosti (Tabela 6).

Tabela 6: Ocene in izračun kazalnika analitičnih zmožnosti

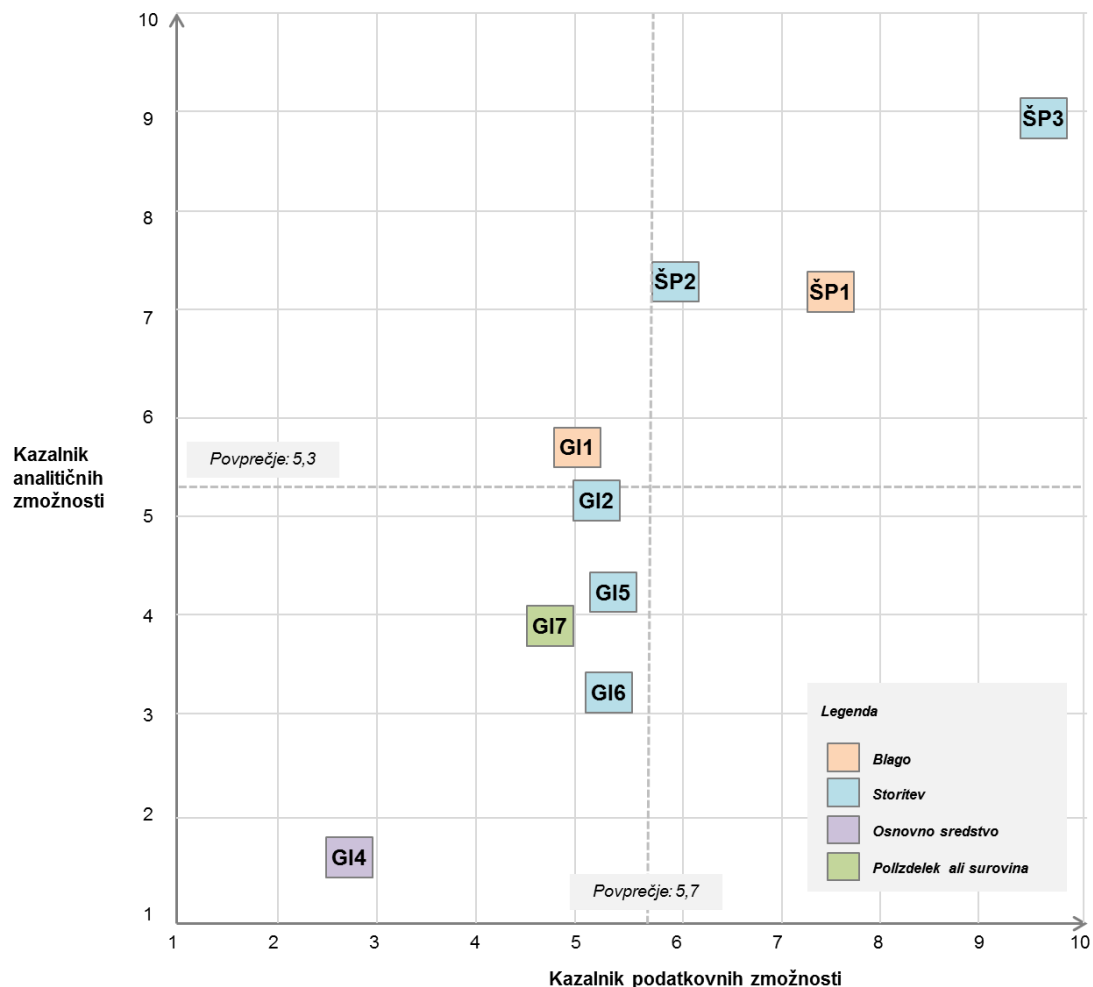
Referenca	Stopnja napredne uporabe modelov vrednotenja	Ocene po svetovalcih					Kazalnik analitičnih zmožnosti glede na ocene svetovalcev
		S1	S2	S3	S4	S5	
GI4	1	1	2	2		2	1,8
GI6	2		3	4	3		3,3
GI7	2	4	4	4	4		4,0
GI5	2			5	3	5	4,3
GI2	3	6	4	6	5		5,3
GI1	4	7	5		6	5	5,8
ŠP1	5	9	8		5	7	7,3
ŠP2	5		8	7		7	7,3
ŠP3	6		10	8	9		9,0

Rezultati mi omogočajo preverjanje in dopolnitev dosedanjih analiz. V prejšnjem poglavju razvrstim podjetja po vrstnem redu glede tega, kako napredne modele uporabljajo za vrednotenje ponudb, in sicer: GI4, GI5/GI6/GI7, GI2, GI1, ŠP1/ŠP2 in ŠP3, kar ponazorim v Tabeli 6 v stolpcu stopnja napredne uporabe modelov vrednotenja. Ugotovim, da se vrstni red podjetij po stopnji zelo dobro ujema z vrstnim redom podjetij po izračunanem kazalniku analitičnih zmožnosti glede na ocene svetovalcev (zadnji stolpec Tabele 6).

S tem dobim potrditev, da sem pravilno medsebojno primerjal podjetja glede modelov vrednotenja ponudb. Poleg tega pa z dodatno raziskavo še bolj natančno kvantificiram, koliko je kakšno podjetje boljše od drugega. V smislu uporabe modelov vrednotenja sam namreč ocenim, da so podjetja GI4, GI5 in G7 približno enako napredna, medtem ko iz Tabele 6 razberem, da je bolj natančen vrstni red GI6, GI7 in GI5. Poleg tega lahko iz Slike 13 razberem tudi velikostni red razlik med posameznimi podjetji. Npr. podjetji ŠP1 in ŠP2 po mnenju svetovalcev uporabljata približno dvakrat boljše analitiko kot podjetja GI6, GI7 in GI5.

Še bolj pomembno pa je, da z novo analizo pridobim kvantificiran tudi kazalnik podatkovnih zmožnosti. Razlike glede uporabljene vsebine podatkov in njihovega načina zbiranja sicer poizkušam delno ovrednotiti že v prejšnjih poglavjih, vendar menim, da so ocene svetovalcev bistveno bolj zanesljive.

Slika 13: Povprečne ocene ravni uporabe podatkov in analitike za podjetja iz vzorca

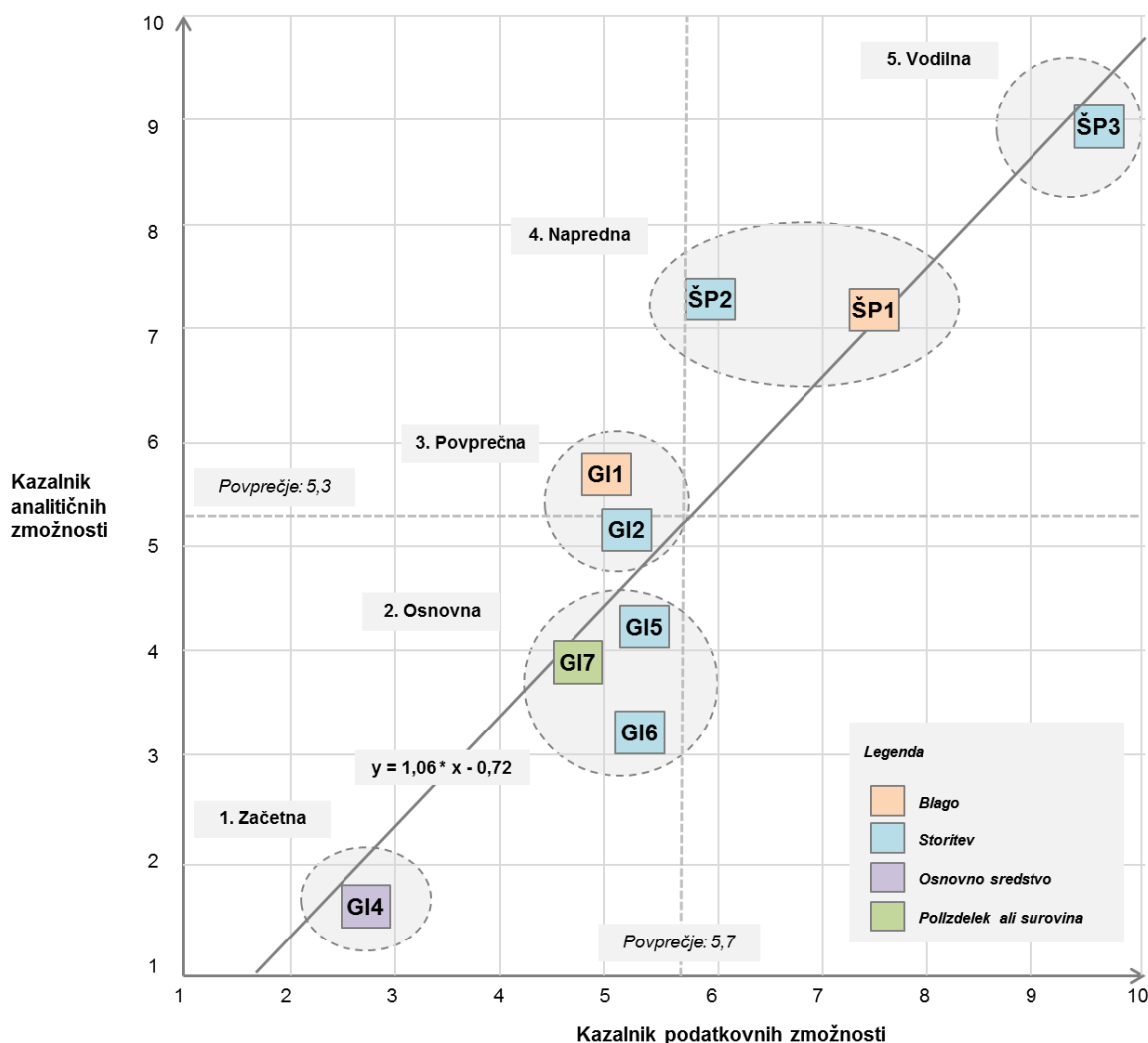


Samo sočasna uporaba obeh kazalnikov – kazalnika analitičnih možnosti in kazalnika podatkovnih možnosti – mi omogoča oceniti, koliko so podjetja napredna pri uporabi pogajanj na osnovi dejstev kot možnega orodja za reševanje nabavnih problemov. Barton in Court (2012, str. 83) namreč menita, da je treba pri ocenjevanju analitičnih pristopov upoštevati tako način zbiranja in pridobivanja podatkov kot uporabljenih analitičnih modelov z izračuni. Zaradi tega nadaljujem analizo z izračunom korelacije in regresijske premice med kazalnikom podatkovnih zmožnosti in analitičnih zmožnosti, ki jo prikažem na sliki 13. S tem pridem do treh zaključkov.

Prvič, vrednosti kazalnikov so v medsebojni pozitivni odvisnosti, korelacijski koeficient $r = 0,91$. Drugič, kazalnik podatkovnih zmožnosti (x) v veliki meri pojasni kazalnik analitičnih zmožnosti: delež pojasnjene variance $R^2 = 0,81$ pri stopnji značilnosti $P < 0,001$. To pomeni, da se lahko sorazmerno natančno uporabi regresijsko enačbo za napovedovanje kazalnika analitičnih zmožnosti iz kazalnika podatkovnih zmožnosti. Tretjič, določena podjetja so nad in pod regresijskim povprečjem, kar pomeni, da na

določeni stopnji razvoja prehitejajo povprečje ali pa za njim zaostajajo bodisi glede uporabe podatkov bodisi glede uporabe analitike (Slika 14).

Slika 14: Skupine podjetja iz vzorca glede ravni uporabe podatkov in analitike



S pomočjo regresijske premice in Slike 14 opredelim pet razvojnih stopenj uporabe pogajanja na osnovi dejstev za podjetja iz vzorca. Potniški prevoznik (GI4) je na začetni razvojni stopnji, saj na zelo začetni način zbira in pripravlja podatke za pogajanja, vendar jih nezadostno analizira. Naslednjo, osnovno raven razvoja uporabe pogajanj, dosegajo gradbenec (GI6), kemični proizvajalec (GI7) in ponudnik telekomunikacijskih rešitev (GI5). Vsa tri podjetja uporabljajo boljši način zbiranja in priprave podatkov kot potniški prevoznik (GI4), vendar še vedno z izračuni ne uspejo priti do konkretnega ovrednotenja različnih ponudb. Šele podjetji iz naslednje, povprečne razvojne stopnje, uporabljata ustrezno napredno analitiko za vrednotenje ponudb. Predelovalec aluminija (GI2) na osnovi strukture stroškov zbranih ponudb ovrednoti ponudbe za lakiranje, medtem ko diskontni trgovec (G1) ovrednoti primanjkljaje po artiklih in dobaviteljih. Sledi napredna razvojna stopnja, v katero sodita spletni trgovec (ŠP1) in dostavljaivec pošiljk (ŠP2). Obe podjetji uporabljata izredno dodelan model za vrednotenje ponudb. V zadnjo, vodilno

razvojno stopnjo, spada slovenska podružnica večjega gradbinca (ŠP3), ki z uporabo naprednih sistemov zelo dobro spremlja delovanje slovenskega gradbenega trga.

V naslednjem poglavju tako primerjam uporabe pogajalskih slogov, taktik in argumentiranja med podjetji (GI4, GI5, GI6 in GI7) nižjih razvojnih stopenj (začetna, osnovna in povprečna) s podjetji (GI1, GI2, ŠP1, ŠP2 in ŠP3) višjih razvojnih stopenj (napredna in vodilna). Pri postavljanju ločnice med obema skupinama se mi zdi bolj pomemben kriterij, kako napredno podjetje uporablja analitiko kot kriterij napredne uporabe podatkov. Demirdogen (2010, str. 196) namreč meni, da se najbolje argumentira z dejstvi, rezultati analiz, ki odgovorijo na pomisleke nasprotne strani. Zaradi tega kot ločnico med nižjimi in višjimi razvojnimi stopnjami uporabim sposobnost analitikov/svetovalcev, da z uporabo analitičnih modelov ovrednotijo povpraševanja in ponudbe. V podjetjih iz nižjih razvojnih stopenj izvajajo vrednotenje povpraševanja in ponudb po občutku.

4.2.4.2 Pogajalski slogi, taktike in argumentiranje

Na osnovi analize podatkov, zbranih z globinskimi intervjuji in študijami primerov, ugotavljam, da pogajalci iz podjetij višjih razvojnih stopenj (GI1, GI2, ŠP1, ŠP2 in ŠP3) bolje razumejo nabavni problem in posledično med pogajanja na bistveno bolj ciljno usmerjen in sistematičen način iščejo rešitev zanj. Podatke o zbranih ponudbah in dobaviteljih lahko namreč z napredni analitični modeli ovrednotijo in si s tem postavijo boljše pogajalske cilje. Izračuni za vrednotenje ponudb temeljijo na logiki, s katero pogajalci rešujejo nabavni problem. Gre torej za to, da pogajalci/analitiki v čim večji meri identificirajo dejavnike in ovrednotijo njihov vpliv na poslovanje v primeru, da podjetje sprejme ponudbo dobavitelja.

Pogajalci podjetij iz dejavnosti trgovine (GI1 in ŠP1) izberejo dobavitelje, s katerimi se pogajajo na osnovi preteklega prometa. Pri določanju cilja pogajanj izhajajo iz izračunov razlik in pri izbiri pogajalskega sloga iz ocene/izračuna svoje moči proti dobavitelju. Pogajalci diskontnega trgovca (GI1) uporabljajo mehki slog za pogajanja s po prometu visokimi dobavitelji. Razliko do najnižje cene artikla na trgu, na osnovi katere temelji izračun, argumentirajo dobavitelju kot priložnost, da v diskontnih trgovinah njegovi artikli dosežejo najnižjo ceno glede na druge trgovce. Pri tem se sklicujejo na kupce in njihovo željo, da jim diskontni trgovec ponudi artikle po najnižji ceni. Poleg tega poudarjajo, da si želijo partnerskega odnosa v smislu, da ni samo dobavitelj tisti, ki bo pokrival razliko do najnižje cene. Poudarjajo namreč, da nenehno povečujejo svojo učinkovitost, kar jim omogoča zniževanje marž in cen. Večjim dobaviteljem predstavijo pogajalci tudi podatke o popisanih cenah in v primeru, da se z njimi ne uspejo dogovoriti, ne prekinejo sodelovanja v celoti. V prodajni mreži ohranijo artikle, ki so cenejši od ponudbe drugih trgovcev. Prav tako povabijo dobavitelja čez pol leta ponovno na pogajanja, kjer se pogovarjajo o možnosti ponovne vključitve odstranjenih artiklov. Pri dobaviteljih z nizkim prometom

uporabijo trši pogajalski slog. Nadaljevanje sodelovanja pogojujejo s pokritjem primanjkljaja in v primeru neuspelega dogovora odprodajo vse dobaviteljevo blago.

Svetovalci spletnega ponudnika (ŠP1) ugotovijo, da dobavitelji njihove zahteve po pokritju razlike v marži ne obravnavajo verodostojno. Zato po neuspelih pogajanjih prekinejo sodelovanje s štirimi dobavitelji in nemudoma izločijo njihove artikle iz spletne trgovine. S tem prikažejo svojo odločnost in na zelo učinkovit način komunicirajo ostalim dobaviteljem, kaj se zgodi v primeru, da na pogajanjih ne pride do dogovora. Podobno kot v prejšnjem primeru se pogajajo z večjimi podjetji z mehkejšim pogajalskim slogom in v primeru manjših s tršim slogom. Pri mehkem pogajalskem slogu želijo pogajalci dobavitelju ustvariti slab občutek zaradi nepravilnosti, kot so npr. reklamacije, zamujanje z roki dobave itd. Vse navedbe argumentirajo s podatki. Pogajalci sicer zaradi tega ne prekinejo sodelovanja, a vendar zaradi vzbujanja slabega občutka dobavitelj pri pogajanjih prej popusti.

Pri trdem pogajalskem slogu pogajalci od dobavitelja zahtevajo, da pokrije razliko v marži. Če pretekli promet s spletnim trgovcem predstavlja dobavitelju več kot 50 % vseh prihodkov, potem uporabijo pri pogajanjih taktiko »sodnega dne«. Dobavitelju podrobno in izjemno črnogledno opišejo, kaj zanj pomenil izpad tako velike količine prometa. Nadaljujejo z uporabo tehnike »slab in dober policist« v kombinaciji s »pravičnostjo«. Eden od pogajalcev prevzame vlogo »slabega policista« in začne s pomočjo pogajalskega poročila navajati konkretne številke, v katerih blagovnih skupinah in zakaj prihaja do razlik v marži. Potem začne navajati konkretne artikle, njihove nabavne cene in razliko spletnega trgovca v marži. Za vsak artikel prosijo dobavitelja za pojasnilo. Po nekaj časa sledi preobrat. Vmeša se »dober policist«, ki »reši« dobavitelja z mislijo, da vendarle ni vse tako slabo in da v bistvu delijo skupni cilj: oboji bi radi bili uspešni in zaslužili. Dobavitelju posreduje podatke o rasti njegovega prometa in blagovnih skupin, v katerih so njegovi artikli in začne z argumentiranjem: »Naše podjetje je eno izmed redkih, ki vam v teh težkih razmerah omogoča rast. Če pogledate podatke, boste videli, da ste v zadnjih letih z nami rasli v povprečju za X % letno. Mi bomo z našo cenovno politiko naredili vse, da se takšna rast nadaljuje tudi v prihodnje. Poleg tega vidimo, da v nekaterih blagovnih skupinah, npr. tehniki, rastete samo Y % in tako zaostajate za rastjo blagovne skupine. Mi želimo, da dodate v našo spletno trgovino tudi svoje ostale artikle, saj boste s tem postali bolj konkurenčni in dosegli rast blagovne skupin. Vendar nam morate pri tem pomagati.« Pogajanja se nadaljujejo s podukom o »pravičnem« deljenju marže.

Tudi pogajalci slovenske podružnice gradbenega podjetja (ŠP3) prilagodijo slog velikosti dobavitelja. Z manjšimi dobavitelji se pogajajo s tršim pogajalskim slogom kot z večjimi. Pri tem kot najbolj ključen argument navajajo svoje dobro poznavanje trga, napredno izvedbo kalkulacije cen in dejstvo, da se pogajajo z večino podizvajalcev hkrati. Dobavitelju najprej predstavijo projekt in mu ponudijo možnosti za sodelovanje na sledeč način: »Pred vami je naša dokumentacija za projekt, katerega bomo začeli izvajati avgusta. Naredili smo kalkulacijo določenih cen za določena dela, če bi jih izvedli v lastni režiji.

Glede na to, da z vami delamo že nekaj časa in Vas poznamo, vemo, da lahko nekatere od teh del izvedete bistveno bolj učinkovito od nas. S tem lahko pokrijete svoje stroške in vam ostane še nekaj razlike. Menimo, da bi to lahko bila odlična priložnost za nadaljevanje sodelovanja. Zanima nas pri katerih podizvajalskih delih nam lahko pomagate in kakšna bi bila cena.« Potem v slovenski podružnici proučijo različne ponudbe podizvajalcev in jih medsebojno primerjajo glede strukture stroškov, da izračunajo potencial za pogajanja. Nato soočijo najboljše ponudnike s strukturo stroškov konkurence in drugimi ponudbami, s čimer jim običajno uspe še malenkost znižati ceno.

Pogajalci predelovalca aluminija (GI2) se za ceno storitve lakiranja prav tako pogajajo s trdim pogajalskim slogom z manjšimi dobavitelji in mehkim slogom z večjimi dobavitelji. Majhnim dobaviteljem nudijo možnost zapolnitve kapacitet, vendar v zameno želijo lakiranje po ceni, ki je nižja od interne kalkulacije. Za večje dobavitelje vedo, da imajo zaradi bolj specializirane lakirnice nižje stroške, vendar jim ti dobavitelji kljub temu ne ponudijo nižje cene. Zaradi tega od vseh dobaviteljev zahtevajo že na razpisu strukturo stroškov, iz katere izračunajo, koliko bi lahko imel vsak dobavitelj nižjo ceno. Potem pa z manjšimi ponudniki nadaljujejo pogajanja s trdim pogajalskim slogom. Vztrajajo namreč pri nižanju cene do njihove minimalne marže. V kolikor ne uspejo znižati cene dovolj, se dogovorijo z drugim dobaviteljem, ki ima boljšo ponudbo. Pri pogajanju z večjimi dobavitelji pa uporabijo mehki pogajalski slog in v znak dobrega partnerskega odnosa določijo pravično ceno lakiranja »nekje vmes« med ceno za lakiranje, ki jo lahko doseže specializiran dobavitelj, in ceno, ki bi jo dosegli sami, če bi zgradili lakirnico.

Zanimivo je tudi, kako se pogajajo v podjetju za dostavo pošiljk (ŠP2). Zaradi izredno napredne alokacije stroškov in preračuna na postanek, dejansko na pogajanjih dobaviteljem zgolj ponudijo možnost za sodelovanje in predstavijo plačilni model. Pri tem jim pojasnijo na primeru, kakšen bo njihov zaslužek in kako visoko maržo lahko pričakujejo. Podizvajalce dodatno motivirajo za sodelovanje s plačilom po učinku in pojasnilom, da bodo verjetno njihove marže višje od preračunanih, saj ne bodo imeli tako visokih stroškov z voznim parkom in popravili.

Opazim, da pogajalci v preostalih podjetjih, ki vrednotijo ponudbe po občutku (GI4, GI5, GI6 in GI7), za pogajanja ne uporabljajo tako strukturiranega in sistematičnega pristopa, njihovi pogajalski slog in taktike so manj usklajene s pogajalsko močjo dobavitelja, večkrat se sklicujejo na čustvovanje nasprotne strani in njihovo argumentiranje deluje včasih nelogično, saj temelji na občutkih. V določeni meri sicer posnemajo podjetja naprednih razvojnih stopenj, a jim pogosto v najbolj kritičnih trenutkih pogajanj zmanjka argumentov in odločnosti.

Tako pri pogajanjih potniškega prevoznika (GI4) mehanik pojasni ponudniku, zakaj določena lastnost vozila predstavlja težavo pri popravilih, vendar dobavitelji njihovih argumentov ne upoštevajo. Tako se zatekajo k obupanim taktikam »igre odprtih kart« in sklicevanjem na »golo preživetje«. Obenem pa včasih dosežejo nižje cene vozil samo zato,

ker so dobavitelju »simpatični«. Zaradi tega mislim, da nimajo dobro izdelanega pogajalskega sloga in taktik, temveč enostavno eksperimentirajo, kaj kdaj bolje deluje. To delno priznavajo tudi sami, ko omenijo, da pri njih ne gre toliko za pogajanja, temveč bolj za to, da skrbno pregledajo vse ponudbe vozil na trgu in se po občutku odločijo za najboljšo.

Podobno po »občutku« in s prilagajanjem taktik dobavitelju in situaciji se pogajajo tudi v podjetju kemičnega proizvajalca (GI7). Na razpis za nabavo kemikalije povabijo pogajalci čim več dobaviteljev, da lahko kasneje med pogajanja spodbujajo njihovo tekmovalnost. Pri tem med drugim znižujejo ceno tudi s taktiko »dober in slab policist«. Eden od pogajalcev igra osebo, ki noče skleniti posla zaradi previsoke cene. Pri tem se sklicuje na ponudbe drugih dobaviteljev itd. Drugi pogajalec pa to spremlja in ko dobavitelj misli, da ne bo možno skleniti posla, nastopi pozitivno v smislu, saj mogoče pa niti ni treba tako zelo znižati cene. Ali pa vključijo v pogovor tehnologe, da najdejo možnost za znižanje cene s spremembo sestave kemikalije. Zdi se mi, da tudi v tem primeru hitreje popustijo večjim dobaviteljem ali pa se z njimi sploh ne pogajajo, še posebej, če je dobavitelj edini ponudnik določene kemikalije. Pri pogajanjih prav tako eksperimentirajo z različnimi, včasih nejasnimi taktikami, kot je npr. načrtno zavlačevanje, počasno doziranje »drobtinic« in hranjenje »najboljšega« za konec.

Na podoben način se pogajajo tudi pogajalci ponudnika telekomunikacijskih rešitev (GI5) in gradbinca (GI6). V obeh podjetjih pogajalci pridobijo z razpisi čim več ponudb, nato pa v ostalih krogih pogajanj znižujejo ceno s spodbujanjem konkurenčnosti med dobavitelji. V prvem podjetju (GI5) tako slepo uporabljajo trdi pogajalski način in se včasih tudi z najugodnejšim dobaviteljem ne dogovorijo, da vzbudijo pri ostalih dobaviteljih »strahospoštovanje«. V drugem podjetju (GI5) pa sicer na pogajanjih »niso agresivni«, a vendar jih razmere »prisilijo«, da morajo negativne marže na projektih nadoknaditi z znižanjem cene podizvajalskih storitev. Pri tem se sklicujejo na pravičnost in dobaviteljem obljubijo, da bodo nadoknadili nižje cene na drugih projektih.

Zaključujem, da pogajalci podjetij, ki vrednotijo ponudbe (GI1, GI2, ŠP1, ŠP2 in ŠP3) pridobijo bistveno bolj transparenten pregled nad potencialnimi prihranki povpraševanj, ponudb in dobaviteljev. To jim omogoča, da se pri pogajanjih bolj osredotočijo na načine, kako realizirati izračunane prihranke. Pogajalci tudi bolj prilagajajo svoj pogajalski slog pogajalski moči podjetja proti dobavitelju in uporabljajo preizkušene pogajalske taktike, ki jih argumentirajo. So tudi bistveno bolj odločni in kasneje popustijo, saj vedo, kaj in koliko s tem izgubijo. Imajo tudi jasno izdelane ukrepe, ki so jih deležni dobavitelji v primeru, da se z njimi ne dogovorijo.

Pogajalci v ostalih podjetjih (GI4, GI5, GI6 in GI7) se bolj kot na sama pogajanja osredotočajo na pregled in pridobivanje ponudb. Več kot imajo ponudb, več pridobijo manevrskega prostora za pogajanja. Med pogajanja soočajo dobavitelja s ponudbo konkurence. Pri tem pa ne vedo, koliko pod najboljšo ponudbo lahko dobavitelj zniža ceno.

S pogajanji namreč prenehajo, ko imajo občutek, da dobavitelj več ne more znižati cene. Zaradi tega na pogajanjih prej popustijo in sprejmejo ponudbo nasprotne strani. Velik izziv jim predstavlja, ko s povpraševanjem in razpisi ne uspejo pridobiti dovolj velikega interesa dobaviteljev za sodelovanja ali ko se na razpis odzove samo nekaj večjih dobaviteljev. Takrat preizkušajo različne pogajalske taktike, ki zaradi pomanjkanja argumentov večinoma temeljijo na čustvovanju. Poleg tega nimajo jasno izdelanih ukrepov, ki so jih deležni dobavitelji v primeru, da se z njimi ne dogovorijo. Včasih kljub številnim neuspehim dogovorom nadaljujejo s pogajanjem in čakajo, da bo nasprotna stran zaradi neznanega razloga popustila, ali da bodo našli »čudežno« rešitev, ugodno za obe strani.

5 PREGLED REZULTATOV EMPIRIČNE RAZISKAVE

Na podlagi analize podatkov, zbranih z vsemi tremi vrstami empirične raziskave, podajam ključne ugotovitve. Nadaljujem s predlogi in priporočili za izboljšanje razvitega konceptualnega modela. Zaključim z navedbo omejitev in predlogov za nadaljnje raziskave.

5.1 Interpretacija in diskusija rezultatov

Rezultati empirične raziskave predstavljajo ključna spoznanja uporabe pogajanj na osnovi dejstev v podjetjih iz različnih dejavnosti. V nadaljevanju tako navajam in razpravljam o najbolj pomembnih ugotovitvah empirične raziskave z namenom dopolnitve predlaganega konceptualnega modela in s tem nadgradnjo obstoječih teoretičnih spoznanj na področju pogajanj.

Pogajanja na osnovi dejstev so orodje, ki je različno primerno in prilagojeno za reševanje poslovno-nabavnih problemov. Schuha in drugi (2012, str. 3) priporočajo razmere visoke moči povpraševanja in nizke moči ponudbe kot najbolj primerne za uporabo pogajanj na osnovi dejstev. Na osnovi rezultatov empirične raziskave sklepam, da takšne razmere, kot jih opisujejo avtorji, ključno pripomorejo k pripravljenosti dobaviteljev za pogajanja in dogovor. Predelovalec aluminija (GI2) in ponudnik telekomunikacijskih rešitev (GI5) imata namreč na razpolago bistveno več dobaviteljev, ki redno sodelujejo na njunih razpisih, kot potniški prevoznik (GI4), za katerega so uspeh že sama pogajanja. Slednji se posledično bolj ukvarja z vprašanjem, katero vozilo od ponujenih kupiti, kot pa, kako znižati ceno ponujenih vozil na pogajanjih. Vendar to ne pomeni, da si ne bi mogel pri svojem odločanju o nakupu vozila pomagati z enakim/podobnim modelom vrednotenja ponudb kot jih pri pogajanjih uporabljajo druga podjetja. Kar dejansko Schuha in drugi (2012, str. 3) mislijo, ko pravijo, da je treba prilagoditi nabavni pristop razmerju moči, je, da bi potniški prevoznik lahko prihranil pri nabavi vozil bistveno več, če bi uporabil katerega izmed bolj primernih pristopov k zniževanju stroškov nabave, predstavljenih v Sliki 6. Podobno lahko trgovec z električno energijo (GI3) zaradi nihanja cen električne energije prihrani bistveno več, če z orodji za napovedovanje ugotovi primeren trenutek za nakup električne energije, kot pa da se pogaja s proizvajalci, ko je cena električne energije

visoka. Pogajanja na osnovi dejstev bi bila bolj primerno orodje za obe podjetji, če bi npr. potniški prevoznik povpraševal po večji količini vozil in če se z električno energijo ne bi več trgovalo na borzi oziroma cena električne energije ne bi več nihala v takšnem letnem obsegu.

Podjetja različno zbirajo in pripravljajo podatke, različno izračunavajo in razumejo pogajalsko moč, uporabljajo različne analitične modele za vrednotenje ponudb ter se pogajajo z različnimi pogajalskimi slogi, taktikami in argumenti. Vsebina podatkov je odvisna od vrste ponudnika, na katerega je podjetje orientirano pri iskanju nadomestnih dobrin (izvedba z lastnimi viri, izboljšanje nabavnih pogojev z obstoječim dobaviteljem ali iskanje/pregled novih ponudnikov/dobaviteljev), načina in intenzivnosti pretekle interakcije ali sodelovanja s ponudnikom (poslovanje, razpisi, pogajanja) in od vrste dobrine, po kateri podjetje povprašuje (storitvah, materialu, blagu, izdelkih, polizdelkih, osnovnemu sredstvu). Različne vsebinske sklope podatkov, ki jih zbirajo podjetja iz empirične raziskave, prikažem na Sliki 11. Gre za pomembno vsebinsko dopolnitev sklopov podatkov, navedenih na Sliki 3, na osnovi teorije (Cellich & Subhash, 2004, str. 67; Lewicki et al., 2005, str. 64; Kavčič, 1996, str. 20; Schuh et. al, 2008, str. 36; Usunier, 1993, str. 7).

Vsa podjetja iz proučevanega vzorca imajo podatke posameznih nabavnih vsebin razpršene po različnih sistemih, kar otežuje pripravo podatkov in potrjuje navedbam Bartona in Courta (2012, str. 81) o pogosti prisotnosti silosne podatkovne arhitekture. Priprava podatkov tako vključuje identificiranje, združevanje, poenotenje in dopolnjevanje zbranih podatkov iz različnih sistemov. Obstaja delna povezava med tem, kako napredna so podjetja pri zbiranju in kako napredna so podjetja pri pripravi podatkov za pogajanja (Slika 12). Najmanj napredna podjetja (GI1, GI2, GI4 in GI7) kot začasno rešitev za zbiranje podatkov uporabljajo Excel tabele, medtem ko bolj napredna (GI5, GI6, ŠP1, ŠP2 in ŠP3) zbirajo podatke različnih vsebinskih sklopov s sistemi. Še bolj očitna je razlika pri pripravi podatkov, kjer si manj napredna podjetja (GI1, GI2, GI4, GI7, ŠP1 in ŠP3) spet pomagajo z Excelom, medtem ko samo nekatera podjetja (GI5, GI6 in ŠP3) uporabljajo sistemske rešitve.

Podjetja kompenzirajo slabšo sistemsko podprtost zbiranja in priprave podatkov z usposabljanjem analitičnih kadrov v uporabi orodja Excel, kjer tudi prihaja do razlik. Nekatera podjetja imajo analitične kadre, ki pripravljajo podatke, razpršene po podjetju podobno kot podatke po sistemu. V tem primeru mora nabava prositi za pripravo podatkov vodje blagovnih skupin (GI1), oddelek za planiranje (GI5), vodje projektov (GI6) in finančnega analitika (GI6 in GI7) ali tehnologa (GI7). Druga podjetja imajo bodisi centralizirano pripravo podatkov v okviru nabavne funkcije (GI2 in GI4) ali pa uporabijo za pripravo podatkov svetovalce (ŠP1 in ŠP2).

Podjetja razumejo pogajalsko moč glede na to, kako vrednotijo pomen sodelovanja z dobaviteljem in kam so časovno usmerjena pri vrednotenju ponudb: v preteklost, sedanost

ali prihodnost. Na podoben način delujejo tudi modeli vrednotenja ponudb. Oba trgovca (GI1 in ŠP1) tako z izračuni revidirata preteklo sodelovanje z dobavitelji glede na to, koliko je usklajeno z njuno strateško usmeritvijo. Diskontni trgovec (GI1) revidira preteklo sodelovanje glede na to, koliko so dobaviteljevi artikli dražji od najcenejše ponudbe drugih trgovcev, medtem ko spletni trgovec revidira sodelovanje z dobaviteljem glede na to, kakšno razliko v marži ustvarijo artikli v primerjavi s povprečno maržo nadomestnih artiklov blagovne skupine. Za modele vrednotenja povpraševanja in ponudb, ki jih uporabljajo podjetja, sem opredelil vrste izračunov in ugotovil, da so različno napredni glede točnosti in univerzalnosti izračunljivosti modela za vrednotenje ponudb ter primernost modela za interpretacijo vrednotenj ponudb med pogajanj (Tabela 5).

Vse naštetje razlike med podjetji glede uporabe pogajanj na osnovi dejstev še dodatno potrjujejo povezanost med nabavno-poslovnim problemom in pogajanj kot rešitvijo zanj. Pogajanja na osnovi dejstev so torej za vsako podjetje svojevrsten primer uporabe podatkov in analitike za reševanje nabavno-poslovnega problema. Razlike med podjetij iz raziskave glede tega, kako so napredna pri uporabi podatkov in analitike, sem zato izmeril še s kvalitativno raziskavo. Na osnovi rezultatov sem opredelil pet različnih razvojnih stopenj uporabe podatkov in analitike za podjetja iz vzorca: začetna, osnovna, povprečna, napredna in vodilna (Slika 14). Dodatno sem z uporabo regresijske premice identificiral podjetja, ki v okviru svoje razvojne stopnje presegajo predvideno uporabo analitike (GI1 in GI2) ali uporabo podatkov (GI4, GI5, GI6 in ŠP3).

Zanimiva je diskusija, kako lahko podjetje napreduje iz ene razvojne stopnje v drugo. Menim, da močna zveza med tem, kako je napredno podjetje pri uporabi podatkov in analitike ($r = 0,91$), potrjuje priporočila Bartona in Courta (2012, str. 83), da mora podjetje delati manjše korake pri izboljševanju svojih analitičnih modelov. Dodatno pa lahko trditev tudi vsebinsko dopolnim s primerjavo podjetij iz istih dejavnosti. Trgovski podjetji sta si glede stopnje uporabe podatkov in analitike zelo blizu. Diskontni trgovec (GI1) lahko zato doseže razvojno stopnjo spletnega ponudnika (ŠP1) na dva načina: z izboljšanjem zbiranja in pridobivanja podatkov ali pa dodelavo analitičnega modela. Bistveno več manjših korakov izboljšav bi moral narediti gradbinec (GI6), da bi ujel slovensko gradbeno podjetje (ŠP3). Zanimiva je tudi primerjava med ponudnikom potniških prevozov (GI4) in podjetjem, ki se ukvarja z dostavo pošiljk. Obe podjetji potrebujeta za opravljanje razmeroma sorodne dejavnosti (prevoz potnikov ali pošiljk) vozila, vendar sta glede razvojnih stopenj daleč narazen (na Sliki 14). Dostavljavcu pošiljk (ŠP3) je uspel preboj v napredno razvojno stopnjo šele z redefinicijo poslovnega problema in angažiranja svetovalcev. Podjetje se je namreč s predajo storitve pobiranja in dostave pošiljk v podizvajanje izognilo nakupu, pogajanju za ceno in vzdrževanju vozil.

Napredna uporaba analitike in podatkov z vrednotenjem ponudb nadgrajuje Lewickijev (2005, str. 9–11) in Schatzkijev (2007, str. 24–35) model pogajanj, predstavljen v Sliki 2. Cellich in Subhash (2004, str. 60) menita, da že z razpisi pridobljena BATNA (angl. *Best Alternative To a Negotiated Agreement*) omogoči pogajalcu zavedanje, koliko izgubi ali

pridobi v primeru sklenitve dogovora. Poleg tega je pogajalec lahko bolj drzen pri postavljanju svoje zadnje cene. V podjetjih, kjer vrednotijo ponudbe (GI1, GI2, ŠP1, ŠP2 in ŠP3), imajo pogajalci bistveno bolj transparenten pregled nad ponudbami in so bolj ciljno usmerjeni. Pogajalci se zato pri pogajanjih bolj osredotočijo na iskanje rešitev, kako realizirati izračunane razlike, kot pa na občutke, kakšne bi te razlike lahko bile. Bolj natančno lahko prilagodijo svoj pogajalski slog moči dobavitelja in uporabijo za takšne razmere že preizkušene pogajalske taktike. Ker podpirajo svoja pogajanja s konkretnimi argumenti, so bolj odločni in kasneje popustijo, saj vedo, kaj in koliko s tem izgubijo. Imajo tudi jasno izdelane ukrepe, ki so jih deležni dobavitelji v primeru, da se z njimi ne dogovorijo.

Pogajalci v ostalih podjetjih (GI4, GI5, GI6 in GI7) so bolj kot na sama pogajanja osredotočeni na pregled in pridobivanje ponudb. Več kot imajo ponudb, več pridobijo manevrskega prostora za pogajanja, boljša je BATNA. Ključni vzvod za nižanje cene med pogajanjem je soočanje dobavitelja z nadomestno ponudbo konkurence. Pri tem pa ne vedo, koliko pod najboljšo ponudbo lahko dobavitelj zniža ceno. S pogajanjem namreč prenehajo, ko imajo občutek, da dobavitelj več ne more znižati cene. Zaradi tega na pogajanjih prej popustijo in sprejmejo ponudbo nasprotne strani.

Pri pogajanjih imajo največje težave v situacijah, ko nimajo dovolj nizke BATNA. To se jim npr. zgodi, če s povpraševanjem in razpisi ne uspejo pridobiti dovolj velikega interesa dobaviteljev za sodelovanje, ali ko se na razpis odzove sam nekaj večjih dobaviteljev. Takrat preizkušajo različne pogajalske taktike, ki zaradi pomanjkanja argumentov večinoma temeljijo na čustvovanju. Dodatno nimajo jasno izdelanih ukrepov, ki so jih deležni dobavitelji v primeru, da se z njimi ne dogovorijo. Včasih kljub številnim neuspehim dogovorom nadaljujejo s pogajanjem in čakajo, da bo nasprotna stran zaradi neznanega razloga čudežno sprejela njihove zahteve.

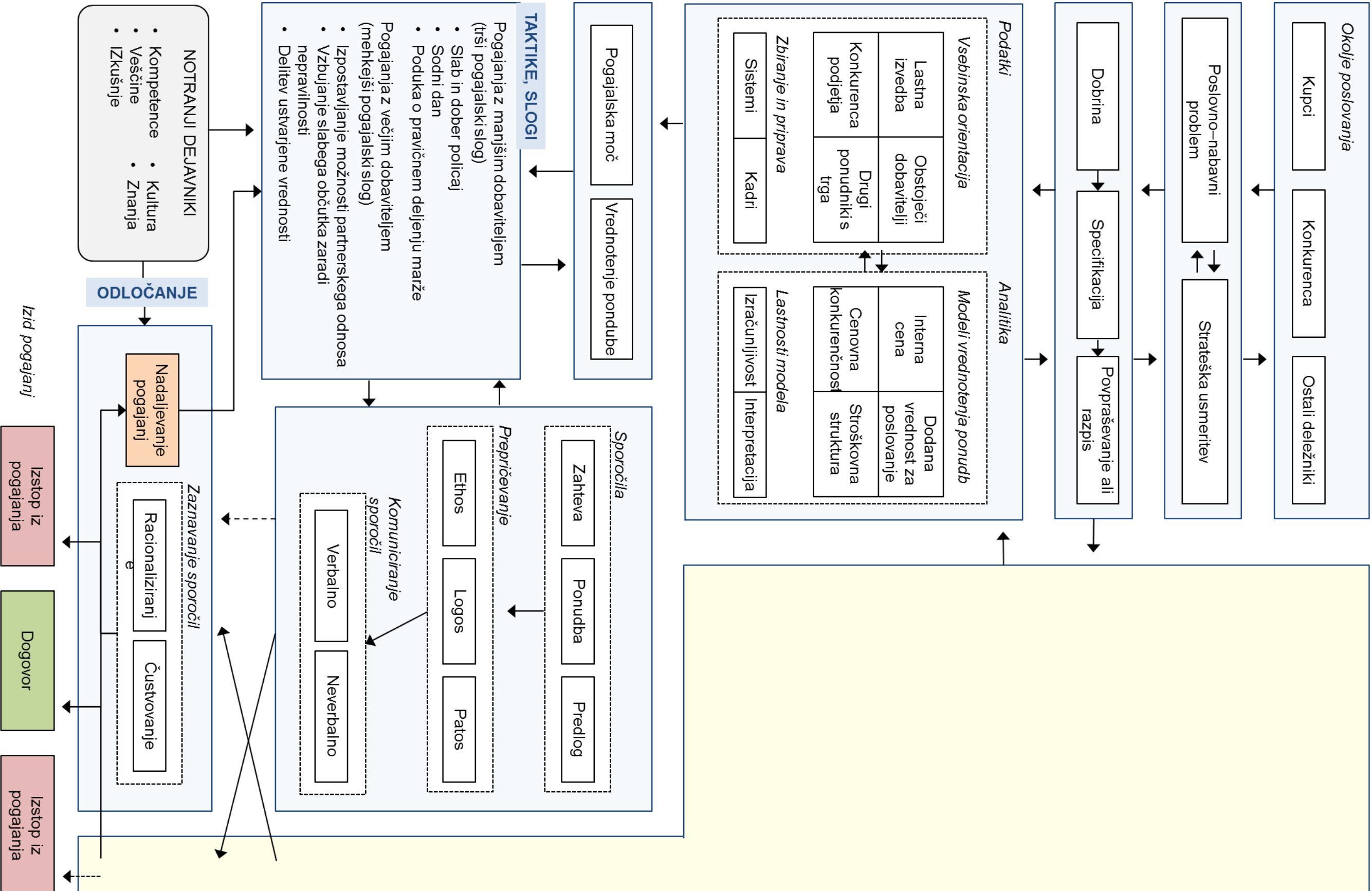
5.2 Predlogi za izboljšanje konceptualnega modela

V tem poglavju na Sliki 15 podam predlog izboljšanega konceptualnega modela. Desno, dobaviteljevo polje na Sliki 15 je prazno, ker v empiričnem delu raziskujem, kako se kupec pogaja z dobaviteljem in ne obratno. Načeloma predvidevam, da gre na strani dobavitelja v določeni meri za preslikavo modela kupca, vendar bi bilo treba to potrditi z dodatnimi raziskavami.

Pri snovanju konceptualnega modela izhajam iz Slike 8. Izboljšave so narejene na treh področjih. Prvič, v zgornji del modela sem vključil odnos med poslovno-nabavnim problemom in strateško usmeritvijo. Oboje je vpeto v okolje poslovanja, ki ga opredeljujejo kupci, konkurenca in ostali deležniki (lastniki, država, dobavitelji itd.). Kupec rešuje svoj poslovni problem s specifikacijo in povpraševanjem po dobrini ali povabilom ponudnikov na nabavni razpis, s čimer zbere ponudbe.

KUPEC

DOBAVITELJ



Slika 15: Izboljšan konceptualni model

Drugič, dodal sem podatkovno-analitičen del modela na osnovi ugotovitev empirične raziskave. Na eni strani se zbira in pripravlja za analize podatke različnih vsebin, glede na katere vrste ponudnika (lastna izvedba, obstoječi dobavitelj, drugi ponudniki) je podjetje orientirano pri iskanju nadomestnih dobrin oziroma kakšne omejitve mu postavlja konkurenca. Na drugi strani z uporabo analitičnega modela vrednoti ponudbe z metodami: interne cene, dodane vrednosti za poslovanje, strukture stroškov dobavitelja in cenovne konkurenčnosti. Podatke se za pogajanja zbira in pripravlja s pomočjo sistemov ali veččin zaposlenih. Za model vrednotenja je pomembno, koliko dobaviteljevih dobrin ovrednoti in kakšna je možnost razlage vrednotenja.

Tretjič: opredelil sem pogajalske sloge in taktike glede na velikost dobavitelja. Pri pogajanju z manjšimi dobavitelji se uporablja trdi pogajalski slog, ki vključuje taktike: »sodni dan«, »slab in dober policist«, »poduk o pravičnem deljenju marže«. Kupec se pogaja z večjimi dobavitelji z mehkim pogajalskim slogom, ki zajema taktike: izpostavljanje možnosti partnerskega odnosa, vzbujanje slabega občutka zaradi nepravilnosti pri dosedanjem sodelovanju, delitev ustvarjene vrednosti ali marže. Slogi in taktike so izhodišča za komuniciranje z dobaviteljem.

Spodnji del modela, ki se nanaša na sporočila, prepričevanje, komuniciranje ter zaznavanje sporočil ostane nespremenjen. Pri uporabi trdega pogajalskega sloga je kupec odločen, ne popušča in v primeru, da se pogajanja zaključijo neuspešno, prekine sodelovanje z dobaviteljem. V primeru mehkejšega pogajalskega sloga je kupec bolj popustljiv in v primeru, da se pogajanja zaključijo neuspešno, samo delno prekine sodelovanje z dobaviteljem. Poleg tega začne pogajanja o možnosti sodelovanja v polnem obsegu prej kot v primeru manjšega dobavitelja.

5.3 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskave

Pri izvedbi empirične raziskave sem se soočal z vsebinskimi in metodološkimi omejitvami. Prvo vsebinsko omejitev predstavljajo omejeno opisani podatki o podjetjih in udeležencih intervjujev. Vsi udeleženci so želeli namreč želeli ostati anonimni, prav tako niso želeli razkriti imena podjetja. Druga vsebinska omejitev se nanaša zopet na omejeno možnost navajanja podatkov o pogajanjih iz študije primerov. Svetovalci so mi sicer omogočili vpogled v projektno dokumentacijo, a sem moral opise projektov in uporabo podatkov bistveno okrniti.

Metodološke omejitve so bile prisotne v vseh vrstah empirične raziskave. Pri globinskih intervjujih se metodološke omejitve navezujejo na subjektivne poglede pogajalcev, analitikov in skrbnikov zbirk podatkov. Kljub temu, da intervjuvam osebe, ki delajo v istem podjetju, nekajkrat zaznam njihova razhajanja pri opisovanju istega vidika pogajanj. V takšnih primerih se zaradi strokovnosti sklicujem na mnenje glavnega pogajalca. Vzorec izbranih podjetij je omejen na podjetja iz Slovenije in izbiro sedmih dejavnosti. Pri globinskih intervjujih in študijah primerov se omejim na proučevanje najbolj

reprezentativnega in nabavne skupine. Pri kvantitativnem delu je ocenjevanje podjetij iz vzorca, ki ga izvedejo svetovalci, zopet podvrženo subjektivnemu mnenju. Slednjega premoščam s pogojevanjem ustreznega števila izvedenih projektov. Dodatno sem omejen tudi s številom svetovalcev.

Vprašanje, kako podjetja uporabljajo podatke in analitiko pri pogajanjih, je sicer enostavno, a dogovor nanj je kompleksen in večplasten. Gre namreč za izredno zapleten proces, na katerega vpliva vrsta medsebojno povezanih dejavnikov. Zaradi tega je treba zelo podrobno proučiti posamezne vidike uporabe, a hkrati ne izgubiti pregleda nad celotno sliko. Menim, da je to ključen izziv, s katerim se soočajo raziskovalci. Za razliko od katerega drugega področja proučevanja uporabe podatkov in analitike pa pogajanja na osnovi dejstev trenutno še niso posebej prisotna v strokovni literaturi na celovit način. Če že, so se raziskovalci osredotočali zgolj na proučevanje posameznih vidikov uporabe podatkov ali analitike pri pogajanjih in jih premalo umeščali v celovit kontekst poslovanja podjetja. Zaradi tega menim, da je zelo pomembno, da raziskovalci nadaljujejo s proučevanjem tega področja.

Možna nadaljevanja raziskave vidim v treh smereh. Prvič, raziskavo tega magistrskega dela bi bilo smiselno razširiti tudi na podjetja iz drugih dejavnosti in držav. Predvidevam, da bi se s tem, razširjenim vzorcem, lahko obogatilo ugotovitve z dodatnimi specifikami in dobilo še bolj celovit pregled. Drugič, na podoben način bi se lahko raziskalo tudi uporabo pogajanja na osnovi dejstev z vidika pogajanja dobavitelja s kupcem. Tretjič, povezave med elementi izboljššanega konceptualnega modela (Slika 15) se lahko testira s kvantitativnim raziskovanjem ali vsebinsko dopolni s kvalitativnimi raziskavami.

SKLEP

V magistrskem delu sem najprej teoretično, potem pa tudi empirično raziskal in pojasnil, kako vpliva uporaba podatkov kot dejstev na pogajanja. Glavni namen dela je bil proučiti vpliv uporabe podatkov na pogajanja med kupcem in dobaviteljem v okviru oskrbovalne verige. Kot cilj sem si zadal proučitev strokovne in znanstvene literature s področja pogajanj in oblikovanje konceptualnega modela, ki sem ga empirično ovrednotil in dopolnil na podlagi ugotovitev raziskave.

V teoretičnem delu sem najprej proučil strokovno in znanstveno literaturo s področja pogajanj in uporabe podatkov pri pogajanjih. Navedel sem različne šole pogajanj ter izdelal osnovni koncept in model dvostranskih pogajanj med dobaviteljem in kupcem. Identificiral in pojasnil sem trend naraščanja zahtevnosti poslovanja in trend povečevanja količine podatkov, ki povzročita, da podjetja začnejo pri pogajanjih uporabljati podatke in analitiko. Spoznanja s področja uporabe podatkov pri pogajanjih so bila povzeta in na njihovi osnovi je bil izdelan konceptualni model.

V empiričnem delu sem za evalvacijo konceptualnega modela izvedel dvofazno empirično raziskavo, kjer sem uporabil več različnih raziskovalnih pristopov. V prvi fazi sem z globinskimi intervjuji proučil uporabo pogajanja na osnovi dejstev v sedmih slovenskih podjetjih in izdelal študije primerov uporabe pogajanj na osnovi dejstev v okviru treh projektov svetovanja. V drugi fazi sem s petimi nabavnimi in pogajalskimi strokovnjaki svetovalne družbe A.T. Kearney izvedel postopek ocenjevanja podjetij iz prvega dela raziskave glede tega, kako napredno pri pogajanjih uporabljajo podatke in analitiko.

Podjetja iz empirične raziskave uporabljajo pogajanja kot orodje za izboljševanje nabavnih pogojev določene dobrine. Pri sami uporabi tega orodja različno zbirajo in pripravljajo podatke, različno izračunavajo in razumejo pogajalsko moč, uporabljajo različne analitične modele za vrednotenje ponudb ter se pogajajo z različnimi pogajalskimi slogi, taktikami in argumenti. Pogajanja na osnovi dejstev so torej za vsako podjetje svojevrsten primer različno napredne uporabe podatkov in analitike pri reševanju nabavno-poslovnega problema. Najbolj napredna podjetja zberejo podatke o dobaviteljih, dobrinah in ponudbah ter uporabijo modele, s katerimi revidirajo vrednosti ponudb in določijo pogajalske potenciale, s čimer pridobijo bolj transparenten pregled nad ponudbami. Pogajalci z izračunanimi potenciali lažje prilagodijo svoj pogajalski slog moči dobavitelja in uporabijo za takšne razmere že preizkušene pogajalske taktike. Ker podpirajo svoja pogajanja s konkretnimi argumenti, so bolj odločni in kasneje popustijo, saj vedo kaj in koliko s tem izgubijo. Imajo tudi jasno izdelane ukrepe, ki so jih deležni dobavitelji v primeru, da se z njimi ne dogovorijo.

Pogajalci iz podjetij z manj napredno analitiko so bolj kot na sama pogajanja osredotočeni na pregled in pridobivanje ponudb. Več kot imajo ponudb, več pridobijo manevrskega prostora za pogajanja, boljša je BATNA (angl. *Best Alternative To a Negotiated Agreement*). Njihov ključni vzvod za nižanje cene med pogajanja je soočanje dobavitelja z nadomestno ponudbo konkurence. Pri tem pa ne vedo, koliko pod najboljšo ponudbo lahko dobavitelj zniža ceno. S pogajanja namreč prenehajo, ko imajo občutek, da dobavitelj več ne more znižati cene. Zaradi tega so pogajalci pri pogajanjih bistveno manj uspešni, saj ne dosegajo tako visokih prihrankov v stroških kot pogajalci prve skupine. Menim, da bi zato morali v podjetjih preiti v višjo razvojno stopnjo naprednosti pri uporabi podatkov in analitike, bodisi z izboljšanjem zbiranja podatkov in lastnim razvojem modelov vrednotenja ponudb ali usposabljanjem analitičnih in nabavnih kadrov, bodisi da poiščejo strokovno pomoč ali npr. najamejo svetovalce.

Menim, da sem z delom zadostil namenu in dosegel zastavljene cilje. Za pogajanja med kupcem in dobaviteljem v okviru oskrbovalne verige sem raziskal in pojasnil, kako vpliva uporaba podatkov kot dejstev na pogajanja. Poleg tega sem razvil, evalviral in izboljšal konceptualni model pogajanj na osnovi dejstev. Dodatno sem tudi identificiral vplive napredne uporabe podatkov in analitike na sama pogajanja, pogajalske sloge in taktike.

LITERATURA IN VIRI

1. A.T. Kearney, Inc. (2009). The Purchasing Chessboard. Najdeno 15. avgusta 2015 na spletni strani <http://www.purchasingchessboard.com/>
2. Acuff, F. (2008). *How to Negotiate Anything with Anyone Anywhere Around the World*. New York: AMACOM Books.
3. Adler, R. S., Rosen, B., & Silverstein, E. M. (1998). Emotions in Negotiation: How to Manage Fear and Anger. *Negotiation Journal*, 14(2), 161-179.
4. AJPES (b.l.). Letna poročila za leto 2014. Najdeno 15. aprila 2016 na spletni strani <http://www.ajpes.si/jolp/>
5. Alfredson, T., & Azeta, C. (2008). Negotiation Theory and Practice: A Review of the Literature. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Najdeno 10. maja 2015 na spletni strani <http://www.fao.org/easypol>
6. Antai-Otong, D. (2006). *Nurse-client communication: a life span approach*. Sudbury: Jones & Bartlett.
7. Ariely, D. (2008). *Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions*, New York: Harper Perennial.
8. Ariely, D., Gneezy, U. Loewenstein, G., & Mazar, N. (2009). Large Stakes and Big Mistakes. *Review of Economic Studies*, 76(2), 451–469.
9. Bacharach, S., & Lawler E. (1981). Power and Tactics in Bargaining. *Industrial & Labour Relations Review*, 34(2), 219-233.
10. Baguley, P. (1994). *Effective Communication for Modern Business*. London: Mcgraw Hill Book.
11. Bakos, Y., Gary, S., Viswanathan, S., Weber, B., Lucas, H. C., & Oh, W. (2005). The Impact of E-Commerce on Competition in the Retail Brokerage Industry. *Information Systems Research*, 16(4), 352-371.
12. Barton, D., & Court, D. (2012). Making Advanced Analytics Work For You. *Harvard Business Review*, Reprint R1210E, 78-83.
13. Bazerman, H. M. (2006). *Judgment in managerial decision making*. New York: Leyh publishing.
14. Black, A. C. (2009). *Negotiate Successfully*. GBR: A & C Black.
15. Brams, J. S. (2003). *Applying Game Theory to Bargaining and Arbitration*. London and New York: Routledge.
16. Buhning-Uhle C., Kirchoff L., & Scherer G. (2006). *Arbitration and mediation in international business*. Alphen aan den Rijn: Kluwer Law International.

17. Calero, B., & Oskam, H., H. (1983). *Negotiate the deal you want*. New York: Dodd. Mead & Company.
18. Cellich, C., & Subhash J. (2004). *Global Business Negotiations*. Mason: Thomson Corporation.
19. Chan, K. W., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*, Boston: Harvard Business Review Press.
20. Crump, L. (2006). Multiparty negotiation: what is it? *ADR Bulletin*, 8(7), 1-10.
21. Dainton, M., & Zelle, E. D. (2010). *Applying Communication Theory for Professional Life: A Practical Introduction Paperback*. London: SAGE Publications.
22. Dainton, M., & Zelle, E. D. (2014). *Applying Communication Theory for Professional Life: A Practical Introduction Paperback*, ZDA: SAGE Publications.
23. Dawson, R. (2010). *Secrets of Power Negotiating Inside Secrets from a Master Negotiator* (15th ed.). U.S.A.: The Career Press.
24. Deaux, K., Dane, F.C., & Wrightsman, L. S. (1993). *Social Psychology in the 90s*. CA: Brooks/Cole Publishing Company.
25. Deans, G., K., Kroeger, F., & Zeisel, S. (2002). *The Consolidation Curve*. New York: Harvard Business Review.
26. Demirdogen, D. U. (2010): The Roots of Research in (political) Persuasion: Ethos, Pathos, Logos and the Yale Studies of Persuasive Communications. *International Journal of Social Inquiry*, 3(1), 189-201.
27. Ellis, D., & Anderson, D. (2005). *Conflict resolution: An introductory text*. Toronto: Emond Montgomery.
28. Erenda, B. (2002). *Poslovna pogajanja ob upoštevanju kulturoloških dejavnikov*. (diplomsko delo VŠ). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Etherington, B. (2008). *Negotiation Skills for Virgins*. Singapore: Marshall Cavendish.
30. Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1991). *Getting to Yes: Negotiating an agreement without giving in* (2th ed.) Sydney: Century Business
31. GEN-I, d.o.o. (2015). GEN-I zaupa že več kot 150.000 odjemalcev. Najdeno 30. maja 2016 na spletni strani <http://gen-i.si/novice-in-mediji/gen-i-zaupa-%C5%BEe-ve%C4%8D-kot-150000-odjemalcev/>
32. Gereffi, G. (2006). *The New Offshoring of Jobs and Global Development*. Geneva: International Institute for Labor Studies.
33. Ghauri, P. N., & Usunier J. (2003). *International business negotiations*. London: Emerald.

34. Goldwich, D. (2010). *Win-Win Negotiation Techniques Develop the mindset, skills and behaviours of winning negotiators (ST Training Solutions: Success Skills)*. New York: Marshall Cavendish.
35. Greene, J. O., & Bureson, B. R. (2003). *Handbook of Communication and Social Interaction Skills (Routledge Communication Series)*. New York: Routledge.
36. Harvey, B. (2008). *T and G's Guide to Effective Negotiations*. Marshall Cavendish.
37. Hovland, C.I.; Lumsdaine. A.A., & Sheffield, E.D. (1949). *Experiments on Mass Communication*. Princeton: Princeton University Press.
38. Howard Hughes Biography (b.l.). V *Encyclopedia Britannica*. Najdeno 5. maja 2016 na spletni strani <https://www.britannica.com/biography/Howard-Hughes>
39. Hrastelj, T. (1995). *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: GV založba (Zbirka Manager)
40. Investigation of the national defense program (1947). Aircraft Contracts - transkripcija zaslišanja in pričanja Howarda Hughesa pred Ameriškim senatom. Najdeno 1. maja 2016 na spletni strani www.senate.gov/reference/resources/pdf/hughes2.pdf
41. Kahneman, D., Knetsch J. L., & Thaler R. (1986). Fairness as a constraint on profit seeking: Entitlements in the market. *American Economic Review*, 76, 728-741.
42. Kavčič, B. (1992). *Kako se uspešno pogajati*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
43. Kavčič, B. (1996). *Spretnost pogajanja*. Ljubljana: Založba Moderna organizacija.
44. Kavčič, B. (1999). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
45. Kavčič, B. (2004). *Osnove poslovnega komuniciranja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
46. Kennedy, G. (2003). *Perfect negotiation*. Anglija: Random House Business Books.
47. Komisija Evropskih skupnosti. (2015). Četrtno poročilo o evropskem trgu z električno energijo. *Market Observatory for Energy*, 8(3), 1-38.
48. Kotler, P. (1998) *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. New Jersey: Prentice Hall International
49. Kurtz, L., & Turpin, J. (1999). *Encyclopedia of violence, peace, and conflict*. San Diego, CA: Academic Press
50. Larson, C. U. (2003). *Persuasion: Reception and Responsibility* (13th ed.). Boston: Wadsworth Cengage Learning.
51. Lewicki, R. J., Saunders, D. M., & Barry B. (2005). *Negotiations*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
52. Lewicki, R. J., & Hiam, A. (2010). *Mastering Business Negotiation: A Working Guide to Making Deals and Resolving Conflict*. New Jersey: Jossey-Bass.

53. Lieber, E., & Syverson, C. (2011). *Online vs. Offline Competition*. Oxford Handbook of the Digital Economy.
54. Lipičnik, B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
55. Luecke, R. (2003). *Harvard business essentials: negotiation*. Združene države Amerike: Harvard Business.
56. Maddux, R. B. (1999). *Successful negotiation*. London: Kogan page.
57. Maiese, M. (2003). *Negotiation - Beyond Intractability, Conflict Information Consortium*. Boulder: University of Colorado.
58. Markič, P., Strniša, M., & Tavčar, R. (1994). *Poslovna pogajanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
59. McKinsey, Inc. (2011). Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity. Najdeno 15. avgusta 2015 na spletni strani <http://www.mckinsey.com/business-functions/business-technology/our-insights/big-data-the-next-frontier-for-innovation>
60. Miller, G. R., & Stiff, J. B. (1993). *Deceptive Communication*. Newbury Park, CA: Sage
61. Moran, R. T., & Stripp, W., G. (1991). *Dynamics of successful International Business Negotiations*, Houston: Gulf Publishing Company.
62. Mourkogiannis, N. (2006). Art, Science, and Wisdom, or the Logic of Leverage. *Startegy+Negotiations*, 45, 1-6.
63. Možina, S., Tavčar, M., & Kneževič, A. (1998). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
64. Negotiation is. (b.l.). V *Changing minds - Pogajalski portal*. Najdeno 30. maja 2016 na spletni strani http://changingminds.org/disciplines/negotiation/articles/negotiation_is.htm
65. Negotiation Tactics. (b.l.). V *Changing minds - Pogajalski portal*. Najdeno 30. maja 2016 na spletni strani <http://changingminds.org/disciplines/negotiation/tactics/tactics.htm>
66. O'keefe, D. J. (2002). *Persuasion: Theory and Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
67. Perloff, R. M. (1993). *The Dynamics of Persuasion*. New Jersey: Erlbaum.
68. Podobnik, V., Ackermann, D., Grubisic, T., & Lovrek, I. (2013). Web 2.0 as a Foundation for Social Media Marketing: Global Perspectives and the Local Case of Croatia. *Cyber Behavior: Concepts, Methodologies, Tools and Applications*, 103-130.
69. Pošta Slovenije d.o.o. (2014). Letno poročilo podjetja Pošta Slovenije d.d.o. Ljubljana: Pošta Slovenije d.d.o.

70. Raiffa, H. (1982). *The Art and Science of Negotiations*. Združene države Amerike: Belknap Press of Harvard University.
71. Raiffa, H. (2007). *Negotiation Analysis: The Science and Art of Collaborative Decision Making*, Združene države Amerike: Belknap Press of Harvard University.
72. Robert, S. A., Rosen, B., & Silverstein, E. M. (1998). Emotions in Negotiation: How to Manage Fear and Anger. *Negotiation Journal*, 14(2), 161-179.
73. Rothenbuecher, J., Schrottke, J., & Niewiem, S. (2013). *The Merger Endgame Revisited*. New York: A.T. Kearney.
74. Schatzki, T. R. (2005). The sites of organizations. *Organization Studies*, 26(3), 465–484.
75. Schuh, C., Kromoser, R., Strohmer, M., Raudabaugh, L., J., & Triplat, A. (2008): *The purchasing chessboard - 64 Methods to Reduce Costs and Increase Value with Suppliers*. New York: Springer.
76. Schuh, C., Strohmer, M., Kromoser, R., & Mariscotti, F. (2012). *The purchasing chessboard*. Najdeno 15. avgusta 2015 na spletni strani http://www.purchasingchessboard.com/content/en_en/publikationen/index.php
77. Schelling, T. C. (1960). *The Strategy of Conflict*. Združene države Amerike: Harvard University Press.
78. Stangor, C. (2004). *Social Groups in Action and Interaction*. London: Psychology Press.
79. Statistični urad Republike Slovenije. (b.l.). Standardna klasifikacija dejavnosti 2008. Najdeno 5. maja 2016 na spletni strani <https://www.stat.si/klasje/tabela.aspx?cvn=5531>
80. Sturgeon, T. J., Memedovic, O., Van Biesebroeck, Johannes & Gereffi, G. (2009) Globalisation of the automotive industry: main features and trends. *Int. J. Technological Learning, Innovation and Development*, 2(1/2), 7-24.
81. Sussman, L. (2003). How to frame a message: The art of persuasion and negotiation. V Lewicki, R. J., Saunders, D. M., Minton, J.W., & B. Bruce (ed.) *Negotiation: Readings, Exercises, and Cases*. New York: McGraw-Hill.
82. Suša, B. (1997). *Uspešno poslovno prepričevanje*. Ljubljana: Pravljичno gledališče.
83. Tavčar, M. (1995). *Izbrana poglavja za managerje*. Portorož: Fakulteta za pomorstvo in promet.
84. The Aviator. (2004). V *Imdb*. Najdeno 1. maja 2016 na spletni strani <http://www.imdb.com/title/tt0338751/>
85. Thomas, J. (2005). *Negotiate to win: The 21 Rules for Successful Negotiating*, New York: HarperBusiness.
86. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.

87. Ury, W. (1998). *Od nasprotovanja do sodelovanja: Kako preseči zavrnitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
88. Usunier, J. (1993). *International Marketing*. New York: Perentice Hall.
89. Welsh, A. N. (2006). *Perception of Fairness*. V Schneider, A. K., Honeyman, C.: *The Negotiator's Fieldbook*. Washington: American Bar Association.
90. Wondwosen, M. (2006). *Negotiation: A Concept Note*. Rim: Mimeo.
91. Zartman, W. I. (1976). *The 50% Solution: How to Bargain Successfully with Hijackers, Strikers, Bosses, Oil Magnates, Arabs, Russians, and Other Worthy Opponents in this Modern World*. New York: Anchor Press.
92. Zartman, W. I., & Rubin, J. Z. (2002). *Power and negotiation*. Michigan: University of Michigan Press.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1:	SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC	1
PRILOGA 2:	GLOBINSKI INTERVJUJI V PODJETJIH.....	2
	Opomniki za globinske intervjuje.....	2
GI1:	Podjetje iz dejavnosti trgovine (diskontni trgovec).....	4
GI2:	Podjetje iz predelovalne dejavnosti (predelovalec aluminija).....	11
GI3:	Podjetje iz dejavnosti oskrbe z električno energijo (trgovec z električno energijo).....	18
GI4:	Podjetje iz dejavnosti prometa in skladiščenja (potniški prevoznik)	24
GI5:	Podjetje iz informacijsko komunikacijske dejavnosti (telekomunikacijski ponudnik)	32
GI6:	Podjetje iz gradbene dejavnosti (gradbinec).....	39
GI7:	Podjetje iz tehnične dejavnosti (kemični proizvajalec)	45
PRILOGA 3:	ŠTUDIJE PRIMEROV V PODJETJIH.....	52
	Izhodišča za študije primerov	52
ŠP1:	Podjetje iz dejavnosti trgovine (spletni trgovec)	52
ŠP2:	Podjetje iz dejavnosti prometa in skladiščenja (dostavljaavec pošiljk)	55
ŠP3:	Podjetje iz dejavnosti gradbeništva (slovenska podružnica mednarodnega podjetja).....	57
PRILOGA 4:	SVETOVALSKE OCENE PODJETIJ	60

PRILOGA 1: Seznam uporabljenih kratic

AJPES	Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve
BATNA	Best Alternative To a Negotiated Agreement
BMW	Bayerische Motoren Werke
ERP	Enterprise Resource Planning system
GEN	Proizvajalec električne energije
GEN-I	Prodajalec električne energije in zemljskega plina
GI	Globinski intervju
HSE	Holding Slovenske Elektrarne
IT	Information Technology
LAS	Last Acceptable Settlement
ŠP	Študija primerov
ZOPA	Zone Of Possible Agreement

PRILOGA 2: Globinski intervjuji v podjetjih

Opomniki za globinske intervjuje

Intervju z glavnim pogajalcem

Zunanji dejavniki

Kako gre podjetju?

Kakšna je konkurenca?

Predmet pogajanj

O čem in s kom se pogajajo?

Katere nabavne skupine so najbolj ključne za Vaše poslovanje? Zakaj?

Kako pogosto se pogajate z dobavitelji iz teh nabavnih skupin?

Se pogajate z vsemi dobavitelji ali samo z največjimi? Kako velik mora biti dobavitelj?

Se pogajate tudi s kakšnimi manjšimi dobavitelji? Zakaj?

Kaj so drugi kriteriji za odločitev, da se boste z nekim dobaviteljem pogajali? Katere podatke uporabite za takšno odločitev?

Priprava izhodišč

Kaj je predmet pri pogajanjih (cena dobrine, nabavni pogoji)?

Katere podatke in analize o dosedanjem sodelovanju z dobaviteljem pridobite? Kdo Vam jih pripravi?

Kako si določite cilj pogajanj?

Kako določite svojo pogajalsko moč? Uporabite pri tem kakšne podatke ali analize?

Upoštevate še katere druge dejavniki pri pripravi izhodišč za pogajanja? Zakaj jih uporabite? S katerimi podatki ali analizami jih ovrednotite?

Pogajalski slog

Koliko let se že pogajate? Kakšne so Vaše dosedanje izkušnje? Naj dosežki?

Kakšen pogajalski slog uporabljate? Kako bi opisali sebe kot pogajalca?

Kaj zahtevate, kaj nudite nasprotni strani?

Prilagodite strategijo pogajanj svoji pogajalski moči?

Greste na pogajanjih na vse ali nič? Pripravljate za nasprotno stran predloge, ponudbe ali zahteve?

Kakšne ukrepe uporabite, če ne uspete doseči načrtovanega? Kako ti ukrepi škodujejo dobavitelju, kako Vam?

Znate izračunati učinek prekinitve sodelovanja na poslovanje? Katere podatke in analize uporabite?

Uporaba podatkov med pogajanjem

Katere podatke in analize uporabite pri pogajanjih? Zakaj?

Kdo Vam pripravi podatke? Kdo Vam analizira podatke?

Katere podatke ali analize delite z nasprotno stranjo? Kako jih predstavite nasprotni strani?

Kdaj ste začeli uporabljati podatke, kdaj analize?

Kakšni so rezultati v primerjavi z neuporabo podatkov?

Katere podatke bi želeli uporabljati pri pogajanjih pa jih danes ne morete? Kaj je razlog?

Argumentiranje s podatki

Kako prepričate nasprotno stran, da sprejme vašo ponudbo? Katere argumente najpogosteje uporabite? Temeljijo vaši argumenti na podatkih?

V kakšne sosledju običajno navedete argumente? Kdaj pri argumentaciji uporabite podatke ali analize (na koncu ali na začetku)?

Kako predstavite argumente, za katere nimate podatkov?

Se Vam je zgodilo, da nasprotna stran kdaj ni reagirala na predstavljene podatke? Kdaj in zakaj?

Uporabite pri pogajanjih tudi empatijo – igrate na čustva nasprotne strani? Kako to izvedete? V kakšni situaciji? Zakaj?

Na kateri način argumentiranja najbolje reagira nasprotna stran?

Uporabljate argument pravičnosti? Kako ga pojasnite nasprotni strani? Kakšen je odziv nasprotne strani?

Posredujete nasprotni strani kdaj napačne podatke? Zakaj? Kako jih predstavite?

Preverjate pravilnost podatkov nasprotne strani? Kako? Zakaj? Kako reagirate, če ugotovite, da podatki niso pravilni?

Globinski intervju z analitikom

Katere podatke in analize pripravite za nabavo?

Kaj so viri za Vaše podatke?

Uporabite za pogajanja tudi katere podatke iz zunanjih virov? Zakaj?

Zakaj pripravljate tovrstne analize? Kakšne metode uporabite pri analiziranju podatkov? Kako podatke vizualizirate? Katera orodja uporabite za analiziranje podatkov?

Kako hitro pripravite podatke/analize za nabavo? Kaj Vam vzame največ časa pri pripravi podatkov?

Izračunate Vi ali nabava potencial za pogajanja po dobavitelju? Če ja, kako?

Kako ocenjujete kakovost podatkov? Kako bi jo lahko izboljšali?

Kdo Vam poda povratno informacijo za pripravljene podatke in analize?

Sodelujete mogoče tudi pri samih pogajanjih? Kako?

Sodelujete mogoče z nabavo pri pogajanju za ceno analitičnih orodij?

Globinski intervju s skrbnikom zbirk podatkov

Za katere zbirke podatkov skrbite? Kakšno tehnologijo uporabljate?

Kdo vzdržuje šifrant dobaviteljev in nabavnih skupin?

Kje imate shranjene podatke za nabavo? Kdo ima dostop do podatkov? Kdo je »heavy user« podatkov? Za kakšne namene uporablja podatke?

Kako ocenjujete kakovost podatkov?

Do kakšnih napak lahko pride pri shranjevanju podatkov in v kolikšni meri?

Kako pogosto spremenite strukturo podatkov v ERP sistemu? Zakaj? Kdo je pobudnik tovrstnih sprememb?

Kako to vpliva na uporabnike podatkov? Imate za takšne primere naveden postopek aktivnosti, ki jih morate izvesti? Kdaj in kako obvestite o nadgradnjah uporabnike?

Kdo se pogaja z dobavitelji IT opreme: vi ali nabava?

Kako se pogajate z njimi? Vam vsebinsko pri tem pomaga nabava?

Kako argumentirate nižje cene? Katere podatke in analize uporabite za to?

G11: Podjetje iz dejavnosti trgovine (diskontni trgovec)

Podjetje se ukvarja s trgovino na drobno, pretežno živilskega blaga.

Intervju z glavnim pogajalcem

Zunanji dejavniki

Kako gre podjetju?

Rastoče podjetje.

Kakšna je konkurenca?

Na trgu poizkušamo nastopati kot diskonti ponudnik živil, zato so naša glavna konkurenca diskontni trgovci, v drugem planu pa še vsi ostali večji trgovci.

Predmet pogajanj

O čem in s kom se pogajajo?

Pogajamo se s predstavnik dobaviteljev za vso kupljeno blago. Predmet pogajanj so najbolj pogosto cene, v nekaj primerih pa tudi nabavni pogoji.

Katere nabavne skupine so najbolj ključne za Vaše poslovanje? Zakaj?

Tiste z največjo prodajo, zato ker privabljajo kupce. Seveda pa so nam pomembne tudi tiste z visoko maržo, ker z njimi dosegamo dobiček.

Kako pogosto se pogajate z dobavitelji iz teh nabavnih skupin?

Z največjimi se pogajamo v začetku leta, torej enkrat letno.

Se pogajate z vsemi dobavitelji ali samo z največjimi? Kako velik mora biti dobavitelj?

Samo z največjimi, ki predstavljajo 95 % prometa. Meja za promet je nekje 60.000 € letnih prihodkov.

Se pogajate tudi s kakšnimi manjšimi dobavitelji? Zakaj?

Ne.

Kaj so drugi kriteriji za odločitev, da se boste z nekim dobaviteljem pogajali? Katere podatke uporabite za takšno odločitev?

Pogajamo se samo s tistimi dobavitelji, pri katerih menimo, da bomo s pogajanjem uspeli doseči pozitiven učinek na poslovanje.

Priprava izhodišč

Kaj je predmet pri pogajanjih (cena dobrine, nabavni pogoji)?

Cena, čas plačila, sodelovanje v marketinških akcijah, plačilo poštnine, ekskluzivni artikli itd.

Katere podatke in analize o dosedanjem sodelovanju z dobaviteljem pridobite? Kdo Vam jih pripravi?

Pridobimo podatke o prometu in marži, skupaj in po blagovnih skupinah za obdobje zadnjih treh let. Dodatno tudi naredimo kopijo obstoječih pogodb in iz njih izpišemo rabatne pogoje in potencialne bonuse ter nadomestila za oglaševalske akcije. Posamezni oddelki pripravijo svoj del podatkov, analitiki jih sestavijo skupaj.

Kako si določite cilj pogajanj?

Izberemo nekaj izdelkov dobavitelja in pogledamo, kakšna je cena teh izdelkov pri konkurenci. Z dobaviteljem se nato želimo dogovoriti, da bi bila cena izdelkov pri nas nižja kot pri konkurenci s tem, da čim bolj ohranimo trenutno maržo.

Kako določite svojo pogajalsko moč? Uporabite pri tem kakšne podatke ali analize?

Uporabimo podatki o nadomestnih dobaviteljih (št. konkurentov) in podatke o prihodkih dobavitelja. Nato izračunamo deleža, ki ga sodelovanja z nami predstavlja za dobavitelja.

Upoštevate še katere druge dejavniki pri pripravi izhodišč za pogajanja? Zakaj jih uporabite? S katerimi podatki ali analizami jih ovrednotite?

Upoštevamo cene dobaviteljevih izdelkov pri konkurenci.

Pogajalski slog

Koliko let se že pogajate? Kakšne so Vaše dosedanje izkušnje? Naj dosežki?

Pogajam se že 10 let. Pred to zaposlitvijo sem bil vodja nabave v dveh slovenskih podjetjih. Moj najboljši dosežek je znižanje cene artiklov za 15 % ob ohranitvi marže.

Kakšen pogajalski slog uporabljate? Kako bi opisali sebe kot pogajalca?

Kombiniramo agresivni in mehki pogajalski slog. Uporabljamo različne pogajalske taktike. Menim, da sem dober pogajalec.

Kaj zahtevate, kaj nudite nasprotni strani?

Nasprotni strani nudimo prostor na policah in odkup artiklov. Zahtevamo nizko ceno, s katero bomo lahko konkurirali drugim trgovcem in tako sledili strateški usmeritvi diskontnega ponudnika.

Prilagodite strategijo pogajanj svoji pogajalski moči?

Da. Prilagodi se glede na moč dobavitelja. V osnovi se vedno sklicujemo na avtoriteto in želje kupcev po nizki ceni. Pri močnih dobaviteljih, ki imajo veliko prometa, igramo na karto čustvovanja in pravičnega odnosa. Na vsak način jih želimo prepričati, da smo z naše strani naredili vse, da bi dosegli nižjo ceno, in da so zdaj oni na vrsti, da znižajo nabavne cene. Pri tem delujemo razumevajoče, saj se zavedamo, da zaradi naše majhnosti ne moremo doseči enako nizkih nabavnih cen kot veliki trgovci. Vendar po drugi strani poudarimo, da tega niti ne zahtevamo od dobaviteljev. Naše poslovanje je namreč bolj učinkovito in zato lahko dosežemo zadostno dobičkonosnost že pri nižjih maržah. Pomembno nam je, da dobavitelj spusti ceno samo toliko, da dosežemo nižjo ceno na policah kot konkurenca. Korist kupcev postavimo pred svojo. Pri manjših dobaviteljih pogojujemo sodelovanje iz izpolnitvijo naše zahteve po nižjih nabavnih cenah artiklov.

Greste na pogajanjih na vse ali nič? Pripravljate za nasprotno stran predloge, ponudbe ali zahteve?

Z obojimi se želimo dogovoriti. Nam je zelo pomembna razlike do najnižji cen konkurence, saj tako vemo, koliko cenovno zaostajamo za konkurenco.

Kdaj popustite? Zakaj?

Ko ugotovimo, da moramo znižati maržo celotne blagovne skupine.

Koliko vam pomeni dober odnos z dobaviteljem?

Precej, saj iščemo dolgoročne dobavitelje.

Koliko krogov pogajanj imate običajno? Kdo so predstavniki dobavitelja na posameznem krogu?

Običajno tri kroge.

Se Vam kdaj ni uspelo dogovoriti? Zakaj?

S par manjšimi dobavitelji, ki niso mogli spustiti cen, vendar so vseeno želeli delati z nami.

Kakšne ukrepe uporabite, če ne uspete doseči načrtovanega? Kako ti ukrepi škodujejo dobavitelju, kako Vam?

Prekinemo pogajanja in sodelovanje z dobaviteljem. V nekaterih primerih tudi odprodamo vso dobaviteljevo blago s popustom.

Znate izračunati učinek prekinitve sodelovanja na poslovanje? Katere podatke in analize uporabite?

Ne, tega ne delamo.

Uporaba podatkov med pogajanja

Katere podatke in analize uporabite pri pogajanjih? Zakaj?

Podatke o maržah in prodajnih cenah artiklov v blagovni skupini in prodajnih cenah izdelkov pri konkurenci.

Kdo Vam pripravi podatke? Kdo Vam analizira podatke?

Oboje počno vodje blagovnih skupin.

Katere podatke ali analize delite z nasprotno stranjo? Kako jih predstavite nasprotni strani?

Z nasprotno stranjo delimo podatke o cenah artiklov pri konkurenci.

Kdaj ste začeli uporabljati podatke, kdaj analize?

Popise cen artiklov spremljamo že vrsto let.

Kakšni so rezultati v primerjavi z neuporabo podatkov?

V povprečju smo znižali cene za okoli 10 %.

Katere podatke bi želeli uporabljati pri pogajanjih pa jih danes ne morete? Kaj je razlog?

Želeli bi imeti večje število popisanih cen artiklov pri konkurenci.

Argumentiranje s podatki

Kako prepričate nasprotno stran, da sprejme vašo ponudbo? Katere argumente najpogosteje uporabite? Temeljijo vaši argumenti na podatkih?

Uporabimo argument zmanjšanja dobičkonosnosti za ceno prodaje, postavljanje koristi kupcev pred našo, zamenljivost izdelkov, prekinitvev poslovanja itd.

V kakšne sosledju običajno navedete argumente? Kdaj pri argumentaciji uporabite podatke ali analize (na koncu ali na začetku)?

Odvisno od uporabljene taktike. Pri večjih dobaviteljih predstavimo podatke včasih že takoj na začetku, saj želimo biti pravični. Pri manjših dobaviteljih pokažemo podatke o cenah, ko vidimo, da bodo z nami prenehali pogajanja.

Kako predstavite argumente, za katere nimate podatkov?

Sklicujemo se na javna občila in članke v časopisih.

Se Vam je zgodilo, da nasprotna stran kdaj ni reagirala na predstavljene podatke? Kdaj in zakaj?

Zgodilo se nam je, da smo imeli super odnos z dobaviteljem, ki nam po popisu ni verjel, da so prodajne cene artiklov pri konkurenci tako nizke. Ko jih je tudi sam preveril, je želel da jih spustimo na račun naše marže. Kljub prepričevanju, da smo pri marži naredili vse, nam tega ni verjel in vztrajal pri svojem.

Uporabite pri pogajanjih tudi empatijo – igrate na čustva nasprotne strani? Kako to izvedete? V kakšni situaciji? Zakaj?

Če se med pogajanja z dobaviteljem ne uspemo dogovoriti, a ima kljub temu nekaj izdelkov, ki so pri nas cenejši kot pri konkurenci, počakamo nekaj časa in potem ponovno povabimo dobavitelja na pogajanja. Priznamo, da nam je žal, da se je tako končalo naše sodelovanje in dobavitelja povprašamo, če obstaja kakšna možnost, da bi prodajali samo njegove naj cenejše izdelke. Poudarimo, da je nesmiselno zavreči v celoti dosedanje dobro sodelovanje zaradi manjšega spora in da moda potrebujemo vsi samo nekaj časa, da se umirimo. Imeli smo par takšnih situacij in čez pol leta se nam je znova uspelo dogovoriti za prodajo vseh izdelkov.

Na kateri način argumentiranja najbolje reagira nasprotna stran?

Kadar delujemo prepričljivo in samozavestno. Dodaten plus je, če argumente podkrepimo s podatki.

Uporabljate argument pravičnosti? Kako ga pojasnite nasprotni strani? Kakšen je odziv nasprotne strani?

Da. Pri znižanju cene želimo deliti maržo.

Posredujete nasprotni strani kdaj napačne podatke? Zakaj? Kako jih predstavite?

Ne.

Preverjate pravilnost podatkov nasprotne strani? Kako? Zakaj? Kako reagirate, če ugotovite, da podatki niso pravilni?

Primerjamo dobaviteljeve podatke z lastnimi podatki. Če pride do neskladja, ustavimo pogajanja in preverimo podatke. Dobavitelj s tem pridobi čas. To se nam zgodi zelo redko.

Globinski intervju z analitikom

Katere podatke in analize pripravite za nabavo?

Pripravimo podatke o dobaviteljevem prometu, popisu cen, marži po blagovnih skupinah.

Kaj so viri za Vaše podatke?

ERP, finančni sistem, operativa (skladišče) in zbirka cen.

Uporabite za pogajanja tudi katere podatke iz zunanjih virov? Zakaj?

Za izračun našega deleža prometa pri dobavitelju uporabimo podatke z AJPEŠa.

Zakaj pripravljate tovrstne analize? Kakšne metode uporabite pri analiziranju podatkov? Kako podatke vizualizirate? Katera orodja uporabite za analiziranje podatkov?

Uporabljamo Excel in pripravljamo podatke na roke. Za prikaz podatkov ne uporabljamo dodatnih vizualizacij.

Kako hitro pripravite podatke/analize za nabavo? Kaj Vam vzame največ časa pri pripravi podatkov?

Priprava podatkov za nabavo nam vzame okoli štiri tedne. Veliko časa porabimo za popis cen pri konkurenci. Najprej se moramo dogovoriti, da nam konkurenca dovoli popisati cene. Potem pošljemo tja študente s popisnimi listi. Sledi zajem rezultatov popisa v zbirko cen.

Izračunate Vi ali nabava potencial za pogajanja po dobavitelju? Če ja, kako?

S prometom utežimo razliko med našo ceno in najnižjo ceno konkurence.

Kako ocenjujete kakovost podatkov? Kako bi jo lahko izboljšali?

Podatki so dobri, samo priprava traja dolgo časa. V prihodnosti želimo popise cen izboljšati z uporabo mobilne tehnologije. Popisovalci bi s pomočjo slik iz mobilnega telefona bolj natančno vedeli, za kateri artikel morajo najti in popisati ceno. Včasih se nam zgodi, da popisovalci določenih izdelkov ne najdejo, kljub temu, da so prisotni na policah konkurence.

Kdo Vam poda povratno informacijo za pripravljene podatke in analize?

Vodje blagovnih skupin, ki so tudi pogajalci.

Sodelujete mogoče tudi pri samih pogajanjih? Kako?

Ne.

Sodelujete mogoče z nabavo pri pogajanju za ceno analitičnih orodij?

Ne.

Globinski intervju s skrbnikom zbirk podatkov

Za katere zbirke podatkov skrbite? Kakšno tehnologijo uporabljate?

ERP (Paneton), finance (Panteon), zbirka cen (Access), Skladišče (Piglet) itd.

Kdo vzdržuje šifrant dobaviteljev in nabavnih skupin?

Nabavne skupine se ujemajo z blagovni skupinami, ki so domena komerciale.

Kje imate shranjene podatke za nabavo? Kdo ima dostop do podatkov? Kdo je »heavy user« podatkov? Za kakšne namene uporablja podatke?

V ERP sistemu, zbirki cen, Excelih.

Kako ocenjujete kakovost podatkov?

Zbirke delujejo zanesljivo. Možno je pisanje poizvedb in izvoz podatkov.

Do kakšnih napak lahko pride pri shranjevanju podatkov in v kolikšni meri?

Ocenjujem, da so podatki 95 % stabilni. Do napak lahko pride zaradi padcev mreže in necelovitih prenosov podatkovnih paketov iz posameznih prodajnih enot.

Kako pogosto spremenite strukturo podatkov v ERP sistemu? Zakaj? Kdo je pobudnik tovrstnih sprememb?

Vsak sistem se razvija ločeno. V zadnjem letu smo se največ ukvarjali z razvojem spletne strani.

Kako to vpliva na uporabnike podatkov? Imate za takšne primere naveden postopek aktivnosti, ki jih morate izvesti? Kdaj in kako obvestite o nadgradnjah uporabnike?

Da. Vendar z vami ne smem deliti teh informacij.

Kdo se pogaja z dobavitelji IT opreme: vi ali nabava?

Samo IT in vodstvo družbe.

Kako se pogajate z njimi? Vam vsebinsko pri tem pomaga nabava?

Ne. Pogajanja izvedemo z lastno presojo in izkušnjami.

Kako argumentirate nižje cene? Katere podatke in analize uporabite za to?

Argumentiramo jih z izkušnjami iz prejšnjih pogajanj. Nimamo potreb za uporabo podatkov in analiz.

GI2: Podjetje iz predelovalne dejavnosti (predelovalec aluminija)

Podjetje deluje že več kot 10 let na področju izdelave aluminijastih izdelkov in polizdelkov.

Globinski intervju z glavnim pogajalcem

Zunanji dejavniki

Kako gre podjetju?

Srednje. Osredotočamo se sicer na ponudbo aluminijastih izdelkov, vendar pri nas povprašujejo tudi po drugih izdelkih, kar seveda pomeni prilagoditev proizvodnih linij, nabavo novi strojev itd.

Kakšna je konkurenca?

Pri izdelavi aluminijastih izdelkov določene vrste nimamo konkurence, saj smo pred leti investirali nekaj 100 milijonov € v stroje, ki zaradi napredne tehnologije omogočajo izredno ugodno poliranje aluminija. Imamo torej tehnologijo, s katero lahko obdelamo in poliramo aluminij najceneje v Evropi. Naša glavna težava je, da podjetja želijo, da za njih poleg obdelave in poliranja aluminija izvedemo tudi druga dela na polizdelku npr. lakiranje. Če teh dodatnih del ne izvedemo, nas s ceno stisnejo, zato se včasih povežemo z zunanjimi partnerji. Razmišljali smo tudi o vpeljavi lakirne linije, ampak je zaenkrat to nesmotrno.

Predmet pogajanj

Katere nabavne skupine so najbolj ključne za Vaše poslovanje? Zakaj?

75 % vse nabave materiala predstavlja aluminij. Ostalo je material za določene izredne izdelke in polizdelke. Nekaj predstavljajo tudi stroški storitev, npr. lakiranja in stroški nabave raznih mazil ter rezervni deli, ki jih potrebujemo za delovanje glavne linije.

Kako pogosto se pogajate z dobavitelji iz teh nabavnih skupin?

Glede aluminija se praktično ne pogajamo, saj smo premajhni. Ceno aluminija namreč določa borza. Bolj se mi zdi pomembno, da se ga kupi zadostno količine v pravem trenutku, ko je cena ugodna. Glede ostalega je zelo odvisno od samih naročil. Nabava kot taka je vpeta v sam postopek pridobivanja posla. Ko dobimo naročilo ali nas podjetje povabi k oddaji ponudbe za izdelavo določenih polizdelkov, naredijo najprej naši strojniki kalkulacijo, koliko nas pride ena enota izdelka. V kolikor stranka sprejeme ceno izdelamo prototip. Če tudi ta stranki ustreza, začnemo z masovno proizvodnjo. Preden pridobimo posel se pogajamo tudi z zunanjimi podizvajalci za ceno polizdelkov ali storitev.

Se pogajate z vsemi dobavitelji ali samo z največjimi? Kako velik mora biti dobavitelj?

Pri izdelavi izdelkov, ki niso iz aluminija ali dodatni obdelavi aluminijastih izdelkov, za katero nimamo tehnologije, se vedno pogajamo. Za aluminijaste izdelke sprejmemo samo naročila dovolj velikega števila kosov oziroma dovolj visoke vrednosti.

Se pogajate tudi s kakšnimi manjšimi dobavitelji? Zakaj?

Da. Pogosto želijo z nami sodelovati tudi manjši dobavitelji. Z njimi se še posebej radi pogajamo.

Kaj so drugi kriteriji za odločitev, da se boste z nekim dobaviteljem pogajali? Katere podatke uporabite za takšno odločitev?

Najraje bi se pogajali za ceno aluminija, saj predstavlja več kot 75 % vse naše nabavne vrednosti, vendar to na žalost ni možno. Zaradi tega se večinoma pogajamo s podizvajalci za izdelavo polizdelkov.

Priprava izhodišč

Kaj je predmet pri pogajanjih (cena dobrine, nabavni pogoji)?

Najpogosteje cena in specifikacija izdelka, da ustreza zahtevanim standardom, ki jih vnaprej dogovorimo z našim naročnikom. Seveda mora dobavitelj naročeno tudi pravočasno dostaviti. Včasih se pogajamo tudi glede tega, kdo je izvajalec transporta polizdelkov.

Katere podatke in analize o dosedanjem sodelovanju z dobaviteljem pridobite? Kdo Vam jih pripravi?

Podatke o tem imamo v našem proizvodnem sistemu. Za vsak izdelek (serijo) imamo zabeležene aktivnosti po dobaviteljih. Točno torej vemo, kdo je za nas izvedel izdelavo, katerega polizdelka in kdaj. Te podatki služijo kasneje financam za kontrolo, če nam dobavitelji pravilno obračunajo storitve, ki jih izvedejo za nas. Dodatno beležimo vse projekte tudi tabelarično v Excelu. Tako imamo na enem mestu vse podatke o projektu in datumih izvedbe za naročnikovo povpraševanje, izdelavo kalkulacije, pripravo prototipa, naročilo za serijsko proizvodnjo in dostavo stranki.

Kako si določite cilj pogajanj?

Okvirno izhodišče za cilj pogajanj je kalkulacija cene projekta, ki jo izdelava strojnik in potrdi stranka. V tej kalkulaciji imamo razdeljene stroške na material in stroške dela. Kalkulacija je osnova za pogajanje z našimi dobavitelji. Za določene aktivnosti nimamo lastnih izvajalcev ali vemo, da jih zunanji izvajalci izvedejo ceneje od nas. Dodatno so cilj pogajanj tudi zahteve glede specifikacije izdelka. Pri dobaviteljih povprašujemo po izdelkih in jim pustimo nekaj časa, da pogledajo po kakšni ceni lahko naredijo tako specificiran izdelek.

Kako določite svojo pogajalsko moč? Uporabite pri tem kakšne podatke ali analize?

Približno vemo, koliko smo močni v primerjavi s posameznim dobaviteljem. Prav tako, smo že videli večino proizvodnih kapacitet naših dobaviteljev, tako da lahko zelo hitro ocenimo, kakšen delež proizvodnje jim bo zavzel kateri od naših projektov. Poleg tega tudi vemo iz preteklih projektov, kakšna je okvirna cena posamezne storitev. To pomeni, da znamo zelo dobro oceniti, kdaj bo posamezni dobavitelj zaslužil več in kdaj manj. To dodatno vpliva na našo pogajalsko moč v primeru, da želimo, da dobavitelj za nas izdelava določene polizdelke zelo hitro.

Upošteвате še katere druge dejavnike pri pripravi izhodišč za pogajanja? Zakaj jih uporabite? S katerimi podatki ali analizami jih ovrednotite?

Pri nam neznanih dobaviteljih upoštevamo tudi njihove reference. Dodatno smo pri naročilu večjih serij še posebej previdni glede razpoložljivih kapacitet dobavitelja in tega kako kakovostno je bil izdelan prototip.

Pogajalski slog

Koliko let se že pogajate? Kakšne so Vaše dosedanje izkušnje? Naj dosežki?

Pogajam se zadnje štiri leta. Prej sem delal kot strojnik in načrtovalec kalkulacij. Zame osebno je napredovanje na pogajalsko delovno mesto velik dosežek.

Kakšen pogajalski slog uporabljate? Kako bi opisali sebe kot pogajalca?

Predvsem si prizadevamo doseči dolgoročni partnerski odnos. Ker nimamo svoje lakirnice, so vsa dela lakiranja na voljo našim podizvajalcem. Pri tem iščemo dolgoročnega partnerja za lakiranje - podjetje s svojo lakirnico, ki nima zapolnjenih vseh kapacitet. Mi jim nudimo možnost zapolniti kapacitete, vendar morajo za nas opraviti lakiranja po takšni ceni, da se nam ne splača investirati v lakirnico. V kolikor se nam uspe dogovoriti za takšno ceno lakiranja, potem je to posel, ki koristi obema stranema (win-win situacija).

Kaj zahtevate, kaj nudite nasprotni strani?

Nudimo ji možnost dolgoročnega sodelovanja in vsa dela lakiranja aluminijastih izdelkov in polizdelkov.

Prilagodite strategijo pogajanj svoji pogajalski moči?

Prilagodim. Sploh, ko vidim, da je nekdo večji od nas, in da mu je vseeno ali opravlja za nas lakiranje ali ne. Običajno ima takšno podjetje specializirano lakirnico, ki lahko doseže zelo ugodno ceno na lakirano enoto. Vprašanje pa je, če je v interesu podjetja, da tako ugodno ceno ponuditi tudi nam. Sam ugotavljam, da se v takšnem primeru splača najprej pogajati mehko. Potem pa, če ne popustijo, zagroziti s prenehanjem pogajanj, zaradi ugodnejših nadomestnih ponudb.

Pa takšne alternative tudi dejansko imate ali blefirate?

Običajno nadomestne ponudbe imamo. Predvsem zato, ker pri nas povprašujejo za podizvajalska dela lakiranja tudi manjši dobavitelji. Če pa povpraševanj nimamo, pa vemo kakšna je približna cena lakiranja na trgu.

Greste na pogajanjih na vse ali nič? Pripravljate za nasprotno stran predloge, ponudbe ali zahteve?

Če imamo občutek, da nismo dosegli zastavljene cene lakiranja, potem ne popustimo in tudi prekinemo pogajanja.

Kdaj popustite? Zakaj?

Pri majhnih dobavitelji, ko smo ceno že dovolj znižali in ko vidimo, da dobavitelj nima več rezerve v marži. Slednje nam mora dokazati z izpisom stroškov. Pri večjih dobaviteljih izhajamo iz partnerskega odnosa in smo zadovoljni že, če dosežemo ceno, ki je nekje na polovici med našo interno ceno in ceno, ki smo jo za dobavitelja izračunali na osnovi primerjave strukture stroškov nadomestnih ponudb manjših dobaviteljev.

Koliko vam pomeni dober odnos z dobaviteljem?

Zelo veliko zato si zelo prizadevamo vzpostaviti trajnejše partnerske odnose.

Koliko krogov pogajanj imate običajno? Kdo so predstavniki dobavitelja na posameznem krogu?

Dva do tri kroge. V prvem krogu se okvirno pogaja kar naš strojnik. V drugem in tretjem krogu se pogajam jaz. Kdo je pogajalec na strani dobavitelja je odvisno od njegove velikosti. Če gre za majhnega dobavitelja, je to kar direktor ali tehnični direktor. Pri večjem dobavitelju pa z vodjem prodaje in projektov, predno pridemo do tehničnega direktorja ali direktorja prodaje. Tretji krog imamo samo, če se ne uspemo dogovoriti že v drugem krogu.

Se Vam kdaj ni uspelo dogovoriti? Zakaj?

Smo imeli nekaj takšnih primerov. Predvsem zato, ker nismo mogli znižati cene. Imeli pa smo tudi nekaj primerov, ko smo se dogovorili za ceno, pa kakovost izdelkov ni ustrezala našim standardom ali dobavitelj ni mogel pravočasno izpolniti naših naročil.

Kakšne ukrepe uporabite, če se ne uspete doseči načrtovanega? Kako ti ukrepi škodujejo dobavitelju, kako Vam?

Najdemo nadomestno ponudbo, dobavitelja pa si zabeležimo v našo zbirko podatkov in ga kdaj kasneje povabimo k oddaji ponudbe, če potrebujemo njegovo storitev.

Znate izračunati učinek prekinitve sodelovanja na poslovanje? Katere podatke in analize uporabite?

To bi zelo težko napovedali, imamo pa nek občutek koliko nas prekinitve sodelovanja stane.

Uporaba podatkov med pogajanji

Katere podatke in analize uporabite pri pogajanjih? Zakaj?

Kalkulacijo strojnika, cene enakih storitev v preteklosti pri različnih dobaviteljih, oddane ponudbe.

Kdo Vam pripravi podatke? Kdo Vam analizira podatke?

Podatke in analize si v glavnem pripravljamo sami. Nekaj podatkov imamo v sistemih, nekaj v tabelah.

Katere podatke ali analize delite z nasprotno stranjo? Kako jih predstavite nasprotni strani?

Nasprotni strani izjemoma pokažemo stroške opravljanja storitev drugih podjetjih, predvsem zato, da izpademo dovolj kredibilni glede alternativ. S tem damo tudi vedeti nasprotni strani, da poznamo njene stroške in da ni naša krivda, če so kje stroškovno neučinkoviti.

Kdaj ste začeli uporabljati podatke, kdaj analize?

Projektne kalkulacije delamo že od nekaj. Stroškovno primerjavo med dobavitelji pa smo začeli opravljati šele nedavno.

Kakšni so rezultati v primerjavi z neuporabo podatkov?

Zagotovo dosežemo na pogajanjih 2-3 % nižje cene.

Katere podatke bi želeli uporabljati pri pogajanjih pa jih danes ne morete? Kaj je razlog?

Večino podatkov že imamo. Težave imamo s povezovanjem podatkov, še posebej tistih od financ in računovodstva. V prihodnje si želimo večje povezanosti obeh sistemov.

Argumentiranje s podatki

Kako prepričate nasprotno stran, da sprejme vašo ponudbo? Katere argumente najpogosteje uporabite? Temeljijo vaši argumenti na podatkih?

Kot sem že rekel. Pokažemo jim obseg podizvajalskih del posamezne vrste, ki smo jih imeli lansko leto, tako da dobijo približno oceno, koliko bi jih rabili, če bi z njimi sodelovali na dolgi rok. Pokažemo jim, kakšni so njihovi stroški v primerjavi z nami in drugimi podjetji.

V kakšne sosledju običajno navedete argumente? Kdaj pri argumentaciji uporabite podatke ali analize (na koncu ali na začetku)?

Začetno s korenčkom, torej obsegom poslov. V kolikor se ne uspemo dogovoriti, omenimo da se resno zanimamo za alternative pri njihovi konkurenci, ki je stroškovno učinkovitejša. Včasih jim pokažemo stroške od konkurence.

Kako predstavite argumente, za katere nimate podatkov?

Če so to ocene, se sklicujemo na reference strojnika.

Se Vam je zgodilo, da nasprotna stran kdaj ni reagirala na predstavljene podatke? Kdaj in zakaj?

Ko ne verjamejo našim ocenam ali predstavljeni stroškovni strukturi.

Uporabite pri pogajanjih tudi empatijo – igrate na čustva nasprotne strani? Kako to izvedete? V kakšni situaciji? Zakaj?

Prizadevamo si vzpostaviti partnerski odnos. Želimo torej, da nas nasprotna stran spoštuje in nam verjame.

Na kateri način argumentiranja najbolje reagira nasprotna stran?

Zelo različno. Manjše dobavitelje motivira možen obseg sodelovanja z nami. Pri večjih običajno dosežemo nižjo ceno, ko jim predstavimo naše poznavanje stroškov.

Uporabljate argument pravičnosti? Kako ga pojasnite nasprotni strani? Kakšen je odziv nasprotne strani?

Uporabljamo. Nam je pomembno, da pridobimo storitev lakiranja po nižji ceni, kot če bi lakiranje izvajali sami. Podjetje, ki ima veliko lakirnico nam lahko proda storitev z dodatno maržo. V tem primeru oboji profitiramo. Vprašanje je samo, kje vmes se najdemo. Nam se zdi, da je najbolj pravično nekje na polovici.

Posredujete nasprotni strani kdaj napačne podatke? Zakaj? Kako jih predstavite?

Posredujemo ocene, za katere mislimo, da so pravilne.

Preverjate pravilnost podatkov nasprotne strani? Kako? Zakaj? Kako reagirate, če ugotovite, da podatki niso pravilni?

Preverjamo. Tako da primerjamo med seboj različne strukture stroškov naših podizvajalcev. Teh smo kar nekaj pridobili na razpisih.

Globinski intervju z analitikom

Katere podatke in analize pripravite za nabavo?

Izvajam stroškovne kalkulacije in včasih primerjavo strukturo stroškov podizvajalcev za storitev lakiranja.

Kaj so viri za Vaše podatke?

Proizvodni sistem, finančno računovodski sistem in razne tabele v Excelu.

Uporabite za pogajanja tudi katere podatke iz zunanjih virov? Zakaj?

Ne.

Kakšne metode uporabite pri analiziranju podatkov? Kako podatke vizualizirate? Katera orodja uporabite za analiziranje podatkov?

Pri kalkulacijah uporabimo povzročitelje stroškov in načrte proizvodnih linij, ki jih uporabimo za stroškovno modeliranje. Za modeliranje uporabljamo orodje, ki smo ga razvili sami, za vse ostalo si pomagamo z Excelom.

Kako hitro pripravite podatke/analize za nabavo? Kaj Vam vzame največ časa pri pripravi podatkov?

Odvisno kako zahtevna je kalkulacija, recimo da nekje od 1-2 tednov.

Izračunate Vi ali nabava potencial za pogajanja po dobavitelju? Če ja, kako?

Mi. Za posamezni projekt s kalkulacijami.

Kako veste kateri dobavitelji si med seboj konkurirajo?

Na osnovi tabel, s katerimi spremljamo izvedene projekte.

Kako ocenjujete kakovost podatkov? Kako bi jo lahko izboljšali?

Naši podatki so precej dobre kakovosti, kljub temu, da jih imamo v Excelih. Smo namreč zelo pazljivi pri vnosih.

Kdo Vam poda povratno informacijo za pripravljene podatke in analize?

Vodja proizvodnje za kalkulacije, sicer služba strateške nabave.

Sodelujete mogoče tudi pri samih pogajanjih? Kako?

Včasih, kot nekdo, ki pojasni stroške in načine modeliranja stroškov.

Sodelujete mogoče z nabavo pri pogajanju za ceno analitičnih orodij?

Ne, saj razen Excela nimamo nobenega drugega analitičnega orodja.

Globinski intervju s skrbnikom zbirk podatkov

Za katere zbirke podatkov skrbite? Kakšno tehnologijo uporabljate?

Proizvodnji sistem, prodajni sistem, finančno-računovodski sistem in prodajni sistem. Vse podatke integriramo v podatkovno skladišče z uporabo Microsoft SQL tehnologije.

Kdo vzdržuje šifrant dobaviteljev in nabavnih skupin?

Proizvodnja in finančno-računovodska služba.

Kje imate shranjene podatke za nabavo? Kdo ima dostop do podatkov? Kdo je »heavy user« podatkov? Za kakšne namene uporablja podatke?

V proizvodnem sistemu. Dostop do sistema imajo planski delavci, skrbniki projektov, kontrola proizvodnje, ipd.

Kako ocenjujete kakovost podatkov?

Vso planirano proizvodnjo pravočasno izvedemo, zato menim, da so podatki ok.

Do kakšnih napak lahko pride pri shranjevanju podatkov in v kolikšni meri?

Imeli smo par težav glede shranjevanja podatkov v času izpada sistema, vendar smo to odpravili.

Kako pogosto spremenite strukturo podatkov v ERP sistemu? Zakaj? Kdo je pobudnik tovrstnih sprememb?

Strukturo podatkovnega skladišča redno spreminjamo, saj nam še ni uspelo združiti podatke, tako kot si nekateri uporabniki želijo.

Kako to vpliva na uporabnike podatkov? Imate za takšne primere naveden postopek aktivnosti, ki jih morate izvesti? Kdaj in kako obvestite o nadgradnjah uporabnike?

Uporabniki sodelujejo z nami, so neke vrste naša kontrola.

Kdo se pogaja z dobavitelji IT opreme: vi ali nabava?

Naš sektor.

Kako se pogajate z njimi? Vam vsebinsko pri tem pomaga nabava?

Mi najbolj vemo, kakšno računalniško opremo potrebuje podjetje. Nabava nam pomaga bolj s strokovnimi nasveti, kako znižati ceno.

Kako argumentirate nižje cene? Katere podatke in analize uporabite za to?

Tehnika rezanja salame.

GI3: Podjetje iz dejavnosti oskrbe z električno energijo (trgovec z električno energijo)

Podjetje se ukvarja s trgovanjem električne energije.

Globinski intervju z glavnim pogajalcem

Zunanji dejavniki

Kako gre podjetju?

Podjetje deluje uspešno na področju preprodaje električne energije.

Kakšna je konkurenca?

V Sloveniji je več kot 10 različnih podjetjih za prodajo električne energije. Podjetja si med seboj konkurirajo s ceno in trženjskimi akcijami.

Predmet pogajanj

Katere nabavne skupine so najbolj ključne za Vaše poslovanje? Zakaj?

Električna energija.

Kako pogosto se pogajate z dobavitelji iz teh nabavnih skupin?

Enkrat letno. Energijo zakupimo vnaprej za eno leto.

Se pogajate z vsemi dobavitelji ali samo z največjimi? Kako velik mora biti dobavitelj?

Pogajamo se z vsemi ponudniki električne energije v Sloveniji (GEN-I in HSE) in tudi tistimi iz tujine. V Sloveniji GEN-I in HSE proizvedete električne energije za okoli 70 % porabe, kar pomeni da moramo za 30 % porabe električno energijo uvažati.

Se pogajate tudi s kakšnimi manjšimi dobavitelji? Zakaj?

Ne.

Kaj so drugi kriteriji za odločitev, da se boste z nekim dobaviteljem pogajali? Katere podatke uporabite za takšno odločitev?

Tu se moramo prilagoditi delovanju in specifikam trga. Električna kot taka je univerzalna dobrina in se za porabo gospodinjstev in industrije proizvaja sproti. Vse kar se proizvede je treba tudi porabiti. Dober trgovec z elektriko kombinira dolgoročni zakup kvot z dnevnim trgovanjem na račun nepravilno načrtovanih primanjkljajev in presežkov.

Priprava izhodišč

Kaj je predmet pri pogajanjih (cena dobrine, nabavni pogoji)?

Cena izdelka, kvote in trajanje zakupa.

Katere podatke in analize o dosedanjem sodelovanju z dobaviteljem pridobite? Kdo Vam jih pripravi?

Naš cilj je doseči čim nižjo ceno električne energije za končne uporabnike, saj s tem pridobimo nove stranke. Nižja kot je cena električne energije, več končnih porabnikov bo zamenjalo trgovca električne energije. Po drugi strani pa na ceno vpliva točnost napovedi kvot. Bolj točno kot jih napovemo manj primanjkljajev in presežkov električne energije bomo imeli. Primanjkljaji električne energije moramo sproti nadomeščati z nakupom na borzi glede na ponudbo. Presežke pa moramo prodati.

Kako si določite cilj pogajanj?

Izdelamo napoved porabe naših strank, da določimo kvote in potem začnemo pogajanja s ponudniki električne energije glede zakupa izračunanih kvot.

Kako določite svojo pogajalsko moč? Uporabite pri tem kakšne podatke ali analize?

Naša moč je odvisna od kvot in povpraševanja ter angažiranosti drugih prodajalcev električne energije.

Pogajalski slog

Koliko let se že pogajate? Kakšne so Vaše dosedanje izkušnje? Naj dosežki?

S trgovanjem električne energije se ukvarjam osem let.

Kakšen pogajalski slog uporabljate? Kako bi opisali sebe kot pogajalca?

Pri trgovanju z elektriko je bolj kot pogajalski slog pomembno, da ob pravem trenutku ponudimo pravo ceno.

Kaj zahtevate, kaj nudite nasprotni strani?

Želimo zakupiti elektriko določenih kvot. Nudimo sprotno plačilo. Tveganja izostankov plačevanja električne energije nosimo mi.

Prilagodite strategijo pogajanj svoji pogajalski moči?

Terminska trgovanja izvajamo na borzah.

Greste na pogajanjih na vse ali nič? Pripravljate za nasprotno stran predloge, ponudbe ali zahteve?

Imamo več krogov pogajanja. Gre bolj za to, ali se lahko dogovorimo za ceno, ki enim in drugim ustreza na dolgi rok. Za nas je pomembno, da dosežemo zgodno končno ceno, s katero bomo dobili nove odjemalce in da hkrati ustvarimo dovolj veliko razliko v ceni za pokrivanje stroškov poslovanja.

Kdaj popustite? Zakaj?

Popustimo, če je povpraševanje veliko in če naši konkurenti agresivno tekmujejo z nami. Takrat dvignemo ceno, a hkrati postavimo kratek rok za odločitev ponudnika električne energije.

Koliko vam pomeni dober odnos z dobaviteljem?

V naši dejavnosti ne pomeni veliko, saj je električna energija univerzalna dobrina.

Koliko krogov pogajanj imate običajno? Kdo so predstavniki dobavitelja na posameznem krogu?

Pri pogajanju za zakup kvot smo imeli tudi že pet krogov pogajanj. Zadnje čase večino električne energije kupimo na borzi. Občasno se sicer pogajamo s HSE in GEN-I.

Se Vam kdaj ni uspelo dogovoriti? Zakaj?

Za seboj imamo tudi nekaj neuspešnih dogovorov, zaradi boljše ponudbe odkupne cene konkurenčnih podjetij.

Kakšne ukrepe uporabite, če ne uspete doseči načrtovanega? Kako ti ukrepi škodujejo dobavitelju, kako Vam?

V tem primeru poiščemo ponudnike električne energije izven Slovenije. Pri tem moramo pravilno obračunati strošek transporta električne energije in upoštevati transportne kapacitete. Druga možnost je, da sproti kupujemo presežke ali aktivno trgujemo s preprodajo že zakupljenih kapacitet.

Znate izračunati učinek prekinitve sodelovanja na poslovanje? Katere podatke in analize uporabite?

Ne.

Uporaba podatkov med pogajanj

Katere podatke in analize uporabite pri pogajanjih? Zakaj?

Obstoječi posli in zakupljene kvote, cene električne energije na mednarodnih borzah, projekcije, mnenja ekonomistov itd.

Uporabite za napovedovanje cene električne energije algoritem ali kakšno statistično metodo?

Zaenkrat ne. V prihodnosti nameravamo resnejše pristopiti k modeliranju cen električne energije z uporabo umetne inteligence.

Kdo Vam pripravi podatke? Kdo Vam analizira podatke?

Podatke zbirajo in pripravljajo analitiki.

Katere podatke ali analize delite z nasprotno stranjo? Kako jih predstavite nasprotni strani?

Podatke o trenutno zakupljenih kvot (cena, količina, itd.) in projekcije cene električne energije.

Kdaj ste začeli uporabljati podatke, kdaj analize?

Analize uporabljamo že od samega začetka. Je pa res, da smo jih sproti izboljševali.

Kakšni so rezultati v primerjavi z neuporabo podatkov?

Zelo odvisno od dobavitelja. Nekateri nam prisluhnejo in aktivno sodelujejo pri oblikovanju končne cene, drugim je za podatke vseeno.

Katere podatke bi želeli uporabljati pri pogajanjih pa jih danes ne morete? Kaj je razlog?

Radi bi izdelali robusten model porabe in napovedovanja cen elektrike, saj nam bi to zelo pomagalo pri zakupu kvot in pogajanj za ceno.

Argumentiranje s podatki

Kako prepričate nasprotno stran, da sprejme vašo ponudbo? Katere argumente najpogosteje uporabite? Temeljijo vaši argumenti na podatkih?

Največkrat omejimo trajanje veljavnosti naše ponudbe.

V kakšne sosledju običajno navedete argumente? Kdaj pri argumentaciji uporabite podatke ali analize (na koncu ali na začetku)?

Na koncu pogojanj omenimo, da je ponudba časovno omejena.

Kako predstavite argumente, za katere nimate podatkov?

Vse napovedi so osnovane na osnovi predpostavk. Z nasprotno stranjo včasih prediskutiramo predpostavke in jih prilagodimo.

Se Vam je zgodilo, da nasprotna stran kdaj ni reagirala na predstavljene podatke? Kdaj in zakaj?

Takrat, ko je v času veljavnosti naš ponudbe uspela pri drugih dobaviteljnih doseči višjo ceno.

Uporabite pri pogojanjih tudi empatijo – igrate na čustva nasprotne strani? Kako to izvedete? V kakšni situaciji? Zakaj?

Včasih pojasnimo, da so ponudbe časovno omejen, zato ker bi ob hitrejši sklenitvi posla lažje načrtovali naše poslovanje v naslednjem letu. Prav tako ne bi bilo več toliko neznank, saj bi za določeno količino električne energije zakupili po fiksni ceni.

Na kateri način argumentiranja najbolje reagira nasprotna stran?

Časovno omejevanje ponudbe.

Uporabljate argument pravičnosti? Kako ga pojasnite nasprotni strani? Kakšen je odziv nasprotne strani?

Ne.

Posredujete nasprotni strani kdaj napačne podatke? Zakaj? Kako jih predstavite?

Ne.

Preverjate pravilnost podatkov nasprotne strani? Kako? Zakaj? Kako reagirate, če ugotovite, da podatki niso pravilni?

Z nasprotno stranjo diskutiramo predpostavke, s pomočjo katerih delamo napovedi ali kredibilnost virov podatkov, na katerih temeljijo napovedi.

Globinski intervju z analitikom

Katere podatke in analize pripravite za nabavo?

Napovedi povpraševanja po električni energiji, obstoječe nabavne kvote in cene v preteklosti, preteklo porabo in napoved porabe obstoječih gospodinjstev, ipd.

Kaj so viri za Vaše podatke?

Prodajni sistem, statistični uradi, napovedne agencije.

Uporabite za pogajanja tudi katere podatke iz zunanjih virov? Zakaj?

Spremljamo napovedi statističnih uradov. Prav tako si shranjujemo podatke o vseh poslih na večjih evropskih borzah električne energije .

Kakšne metode uporabite pri analiziranju podatkov? Kako podatke vizualizirate? Katera orodja uporabite za analiziranje podatkov?

Uporabljamo metodo linearne regresije in logistične regresije. Težavo imamo pri ugotavljanju dejavnikov, ki vplivajo na povpraševanje in ceno električne energije.

Kako hitro pripravite podatke/analize za nabavo? Kaj Vam vzame največ časa pri pripravi podatkov?

Napovedi delamo celo leto.

Izračunate Vi ali nabava potencial za pogajanja po dobavitelju? Če ja, kako?

Nabava. Za osnovo vzamejo naše napovedi povpraševanja in cen električne energije.

Kako veste kateri dobavitelji si med seboj konkurirajo?

Za Slovenijo imamo seznam konkurentov. V drugih državah vidimo iz borznih podatkov, kdo kupuje električno energijo.

Kako ocenjujete kakovost podatkov? Kako bi jo lahko izboljšali?

Trenutno še izboljšujemo naše napovedne modele. Predvidevamo, da bomo morali v prihodnosti zbirati tudi podatke, ki jih zaenkrat še ne shranjujemo.

Kdo Vam poda povratno informacijo za pripravljene podatke in analize?

Nabava.

Sodelujete mogoče tudi pri samih pogajanjih? Kako?

Ne.

Sodelujete mogoče z nabavo pri pogajanju za ceno analitičnih orodij?

Ne, bi pa radi, saj bomo potrebovali v prihodnosti močnejša statistična orodja.

Globinski intervju s skrbnikom zbirk podatkov

Za katere zbirke podatkov skrbite? Kakšno tehnologijo uporabljate?

Finančno-računovodski sistem, sistem za izstavljanje računov, sistem za trgovanje z električno energijo na borzah, dokumentacijski sistem, ipd.

Kdo vzdržuje šifrant dobaviteljev in nabavnih skupin?

Šifranta praktično nimamo, saj trgujemo samo z električno energijo.

Kje imate shranjene podatke za nabavo? Kdo ima dostop do podatkov? Kdo je »heavy user« podatkov? Za kakšne namene uporablja podatke?

Interni podatki so v sistemu za izstavljanje računov in finančno-računovodskem sistemu. Zunanji podatki so v obliki dokumentov shranjenih v dokumentacijskem sistemu.

Kako ocenjujete kakovost podatkov?

Podatki v dokumentacijskem sistemu niso strukturirani. To je za nas velika pomanjkljivost.

Do kakšnih napak lahko pride pri shranjevanju podatkov in v kolikšni meri?

V preteklosti smo imeli težave pri vzpostavitvi sistema za izdajo računov, vendar smo težave odpravili.

Kako pogosto spremenite strukturo podatkov v ERP sistemu? Zakaj? Kdo je pobudnik tovrstnih sprememb?

ERP-a kot takega nimamo.

Kdo se pogaja z dobavitelji IT opreme: vi ali nabava?

Naš oddelek.

Kako se pogajate z njimi? Vam vsebinsko pri tem pomaga nabava?

Delno. Vse je odvisno od tega v kakšne obsegu in katero informacijsko opremo kupujemo.

Kako argumentirate nižje cene? Katere podatke in analize uporabite za to?

Pri hardwareu računamo na popuste zaradi zvestobe. Če nam ne uspe, zamenjamo dobavitelja. Pri softwareu nam je poleg nabavne cene pomembno tudi kakšno je naše sodelovanje z dobaviteljem po nakupu programske opreme. Velik poudarek dajemo vzdrževalnim pogodbam.

GI4: Podjetje iz dejavnosti prometa in skladiščenja (potniški prevoznik)

Podjetje deluje že več kot 10 let na področju potniškega prevoza.

Globinski intervju z glavnim pogajalcem

Zunanji dejavniki

Kako gre podjetju?

Ne najboljše. Za potniški transport so težki časi. Na eni strani dejavnost kot taka izumira, saj lahko vsakdo naredi izpit in si kupi avto. Na drugi strani jo nabadajo številni inovativni startupi, kot npr. GoOpti ali Uber. Obenem smo tudi regulirani s strani države in na določenih relacijah moramo zagotavljati prevoze, ne glede na število potnikov.

Kakšna je konkurenca?

Konkurirajo nam podobna podjetja kot je naše, startupi kot tudi vse druge oblike potniškega transporta (npr. železnice).

Predmet pogajanj

Katere nabavne skupine so najbolj ključne za Vaše poslovanje? Zakaj?

Najbolj pomembne za nas so nabavne skupine z najvišjimi stroški: nabava vozil, vzdrževanje vozil, gorivo itd.

Kako pogosto se pogajate z dobavitelji iz teh nabavnih skupin?

Vozila nabavljamo na vsakih pet let, oziroma prej če se pokaže, da imamo z njim težave. S serviserji pa zelo odvisno. Recimo, da vsako leto.

Se pogajate z vsemi dobavitelji ali samo z največjimi? Kako velik mora biti dobavitelj?

Pogajamo se z največjimi dobavitelji. Ključen faktor nam je vrednost nakupa. Za vse kar kupimo in stane več kot 1.000 € pridobimo vsaj tri ponudbe.

Se pogajate tudi s kakšnimi manjšimi dobavitelji? Zakaj?

Če imamo čas in občutek, da bi lahko dobili ugodnejšo ceno.

Kaj so drugi kriteriji za odločitev, da se boste z nekim dobaviteljem pogajali? Katere podatke uporabite za takšno odločitev?

Za nakupe v vrednosti nad 1.000 običajno poiščemo več ponudb. Podobno storimo tudi pri nakupu vozil, s tem da imamo tam več krogov pogajanj.

Priprava izhodišč

Kaj je predmet pri pogajanjih (cena dobrine, nabavni pogoji)?

Večinoma je cena, drugače pa tudi lastnosti vozila in naše izkušnje z dobaviteljem. Sicer je pa to odvisno od nabavne skupine. Recimo pri nakupu gorivu imamo omejeno izbiro dobaviteljev in cena je sorazmerno fiksna. Tu se bolj pogajamo glede dodatnih ugodnosti. Pomembna nam je tudi bližina bencinskih servisov.

Katere podatke in analize o dosedanjem sodelovanju z dobaviteljem pridobite? Kdo Vam jih pripravi?

Pri nakupu vozil pridobimo podatke o vzdrževanju vozil, torej stroških za opravljene pretekle servise. Pripravi nam jih skrbnik voznega parka.

Kako si določite cilj pogajanj?

Običajno po občutku. Ko zberemo ponudbo dobaviteljev za vozila, vemo da običajno lahko znižamo ceno za okoli 10 %. Včasih pokličem tudi prijatelja, ki dela v sosednji državi, v nekoliko večjem podjetju kot smo mi in preverim z njimi njihove nabavne cene. Pogosto mi pomaga in deli z menoj tudi njihove izkušnje z različnimi znamkami vozil.

Kako določite svojo pogajalsko moč? Uporabite pri tem kakšne podatke ali analize?

Naša pogajalska moč je v večini primerov nizka. Za podjetja pri katerih kupujemo vozila nismo namreč velik kupec. Vse je odvisno od tega s kom se pogovarjamo na drugi strani in kdaj. Ugotovili smo, da se je pred koncem leta bistveno lažje dogovoriti kot kateri drugi čas, saj takrat prodajalci lovijo svoje letne plane.

Upoštevate še katere druge dejavnike pri pripravi izhodišč za pogajanja? Zakaj jih uporabite? S katerimi podatki ali analizami jih ovrednotite?

Najpogosteje pridobimo ponudbe o tehnični specifikaciji vozil s strani proizvajalcev. Vozila med seboj premerjamo in skušamo ugotoviti, katero je za nas najbolj primerno. Pogosto sodelujemo tudi z vodjo voznega parka ali glavnim mehanikom. Ona dva najboljše vesta, s katerim vozilom bomo imeli najmanj težav.

Kaj mislite s težavami? Mislite na popravila vozil?

Tako je. Vsak izpad vozila iz linije je za nas potencialna izguba prihodka. Poleg tega moramo takrat imeti na voljo nadomestno vozilo.

Pogajalski slog

Koliko let se že pogajate? Kakšne so Vaše dosedanje izkušnje? Naj dosežki?

V tem podjetju se pogajam že pet let, sicer pa imam osem let izkušenj na področju pogajanj.

Kakšen pogajalski slog uporabljate? Kako bi opisali sebe kot pogajalca?

Uporabljam mehke pogajalske sloge. Z dobavitelji skušam vzpostaviti korekten, prijateljski odnos. Pogosto se pri pogajanjih sklicujem na avtoriteto. Vsak naš dogovor mora potrditi šef in tehnični strokovnjak (mehanik). Pogosto dobaviteljem vozil povemo, da zbiramo med različnimi ponudniki in da bi radi sicer kupili pri njih, vendar se nam morajo približati.

Kaj zahtevate, kaj nudite nasprotni strani?

Nasprotni strani nudimo možnost dodatnih prihodkov, doseganje prodajnih kvot in reference. Razen cene pogosto želimo pred nakupom zvedeti čim več o sami ponudbi vozil. Zanima nas dodatna tehnična specifikacija vozil, kakšne prilagoditve vozil so možne in kako slednje vplivajo na ceno, možnosti financiranja nakupa itd. Vse to kasneje skrbno proučimo.

Prilagodite strategijo pogajanj svoji pogajalski moči?

Seveda. Na žalost nimamo velike pogajalske moči, zato nismo vedno uspešni na pogajanjih. Veliko dobaviteljev noče znižati cene. S tem postane bolj kot sama pogajanja pomembna odločitev, katero vozilo kupiti. Oceniti moramo ali višja cena določnega vozila upravičena in bomo s tem vozilom ustvarili večje prihodke oziroma imeli nižje stroške vzdrževanja. Drugače je pri pogajanju s serviserji. Tam nam zelo pomaga program za vzdrževanje voznega parka, v katerega natančno podamo, katere stvari so bile vse zamenjane pri posameznem vozilu.

Greste na pogajanjih na vse ali nič? Pripravljate za nasprotno stran predloge, ponudbe ali zahteve?

Odkvisno kako pomemben je za nas dobavitelj in nakup vozila. Običajno se najprej informiramo z njihovo ponudbo preko spleta. Nato izberemo nam najbolj zanimiva vozila in stopimo v kontakt z zastopnikom. Potem se z zastopnikom dlje časa dogovarjamo glede cene in nabavnih pogojev. Pogajanja začnemo s polno ceno, potem pa vidimo kakšen popust lahko dosežemo. Nekateri dobavitelji so se nam pripravljani približati, drugi vztrajajo pri polni ceni.

Kdaj popustite? Zakaj?

Popustimo takrat, ko ocenimo, da bo vozilo kljub dražji ceni imelo nižje stroške vzdrževanja.

Koliko vam pomeni dober odnos z dobaviteljem?

Pomeni nam veliko. Predvsem, ker lahko preko dobavitelja včasih pridemo do cenejših nadomestnih delov.

Koliko krogov pogajanj imate običajno? Kdo so predstavniki dobavitelja na posameznem krogu?

Pri pogajanjih za vozila imamo 3-5 krogov. Na začetku je na pogajanjih dobaviteljev zastopnik. Kasneje, ko ocenijo, da smo zagreti za nakup njihovih vozil, se udeleži pogajanj tudi direktor predstavništva v Sloveniji, včasih tudi regijski manager.

Se Vam kdaj ni uspelo dogovoriti? Zakaj?

Imamo tudi nekaj slabih izkušenj. Nekaj let nazaj smo želeli preizkusiti vozilo višjega cenovnega razreda. Dobavitelju smo se predstavili kot potencialno dolgoročni partner, ki bi kasneje kupil več vozil, zato smo želeli, da nam ponudi izbrano vozilo po nekoliko nižji

ceni. Kljub predstavitvi našega voznega parka in prepričevanju, da če se bo testno vozilo obneslo, bomo čez par let kupili pri njemu več vozil po običajni ceni, se dobavitelj ni omeščal. Pri višji ceni je vztrajal. Trdil je, da je kakovost njegovih vozil bistveno boljša od konkurence. Na žalost je bila ponujena cena za nas nesprejemljiva, saj je nakup predstavljal preveliko tveganje.

Kakšne ukrepe uporabite, če ne uspete doseči načrtovanega? Kako ti ukrepi škodujejo dobavitelju, kako Vam?

Vozilo kupimo pri drugemu ponudniku.

Znate izračunati učinek prekinitve sodelovanja na poslovanje? Katere podatke in analize uporabite?

Ne znamo. Si ne predstavljam, kako bi lo lahko to naredili. Večino stvari predpostavimo in ocenimo.

Uporaba podatkov med pogajanj

Katere podatke in analize uporabite pri pogajanjih? Zakaj?

Med seboj primerjamo karakteristike različnih vozil. Podatke pripravimo v glavnem sami. Glede vrednotenja tehničnih lastnosti vozil in preteklih popravil sodelujemo z avtomehaniki in skrbnikom voznega parka.

Kdo Vam pripravi podatke? Kdo Vam analizira podatke?

Analize izvedemo sami. Posamezne parametre vrednotimo bolj po občutku. Upamo, da bomo v prihodnje lahko vključili zraven tudi finance. Še posebej, ker bi želeli določena naša predvidevanja bolj natančno ovrednotiti na sedanjo vrednost z uporabo metode diskontiranih denarnih tokov.

Katere podatke ali analize delite z nasprotno stranjo? Kako jih predstavite nasprotni strani?

Z nasprotno stranjo ne delimo podatkov, tudi ko dobavitelja poznamo. Če smo pri npr. nekem dobavitelju v preteklosti že kupovali vozila in imamo izkušnje z njimi poredko diskutiramo stroške vzdrževanja.

Kdaj ste začeli uporabljati podatke, kdaj analize?

Podate o servisih smo začeli uporabljati pred tremi leti, ko smo tudi nadgradili aplikacijo voznega parka. Analize uporabljamo že pet let.

Kakšni so rezultati v primerjavi z neuporabo podatkov?

Menim, da so bistveno boljši kot brez. Stroške servisiranja vozil smo dejansko uspeli znižati za okoli 5 %. Seveda pa bi morali za dejanski prihranek izdelati bolj natančno analizo.

Katere podatke bi želeli uporabljati pri pogajanjih pa jih danes ne morete? Kaj je razlog?

Najbolj bi nam koristili podatki o okvarah in stroških servisiranja vozil od kakšnega večjega avtoprevoznika. Ponudniki vozil običajno v veliki želji prodaje samo hvalijo svoja vozila. Nas zanimajo realni podatki s terena.

Argumentiranje s podatki

Kako prepričate nasprotno stran, da sprejme vašo ponudbo? Katere argumente najpogosteje uporabite? Temeljijo vaši argumenti na podatkih?

Nasprotno stran najprej prepričamo v resnost naših namenov. Med pogajanjem povemo, da niso edini ponudnik vozil, pri katerem se zanimamo za nakup in da lahko kupimo podobna vozila tudi drugje. Potem jih povprašamo, kakšne so možnosti za pridobitev popusta ali ugodnejših nabavnih pogojev v smislu financiranja.

V kakšne sosledju običajno navedete argumente? Kdaj pri argumentaciji uporabite podatke ali analize (na koncu ali na začetku)?

Občutek imam, da bi bil interes ponudnikov vozil bistveno manjši, če bi jim že v prvem koraku omenili, da se pogovarjamo tudi z njihovimi konkurenti. Če ponudniki ne želijo znižati cene, izpostavimo slabosti njihovih vozil v primerjavi s konkurenti.

Kako predstavite argumente, za katere nimate podatkov?

Če gre za tehnične argumente, vzamemo včasih na pogajanja tudi mehanika, ki pojasni nasprotni strani, zakaj določena lastnost vozila predstavlja za nas težavo pri popravilih.

Se Vam je zgodilo, da nasprotna stran kdaj ni reagirala na predstavljene podatke? Kdaj in zakaj?

Imeli smo tudi takšne situacije. Predvsem ko je šlo za večjega proizvajalca vozil, ki se ni oziral na našo primerjalno analizo.

Uporabite pri pogajanjih tudi empatijo – igrate na čustva nasprotne strani? Kako to izvedete? V kakšni situaciji? Zakaj?

Nasprotni strani predstavimo našo situacijo, predvsem v smislu pomembnosti nakupa za nas. Včasih jim vprašamo: »Ali nas sedaj razumete? Ne znižujemo cene zato, da bi se bolje spogajali, temveč potrebujemo nižjo ceno, če želimo preživeti.«

Na kateri način argumentiranja najbolje reagira nasprotna stran?

Čisto odvisno od njihove ekipe. Doživel sem že situacijo, ko so nam spustili cene samo zato, ker smo jim bili simpatici.

Uporabljate argument pravičnosti? Kako ga pojasnite nasprotni strani? Kakšen je odziv nasprotne strani?

Bolj uporabljamo argument realnosti. Pogosto tudi pojasnimo v kakšni situaciji je panoga v Sloveniji in kakšna cena nam še omogoča preživetje.

Posredujete nasprotni strani kdaj napačne podatke? Zakaj? Kako jih predstavite?

Podatkov nasprotni strani običajno ne posredujemo, saj predvidevamo, da imajo pri njih bistveno bolj razvit sistem poslovnega obveščanja. Če že moramo potrditi, kakšno našo oceno, uporabimo za to preverljive podatke s spleta.

Preverjate pravilnost podatkov nasprotne strani? Kako? Zakaj? Kako reagirate, če ugotovite, da podatki niso pravilni?

Ne, nimamo časa in razpoložljivih kadrov.

Globinski intervju z analitikom

Katere podatke in analize pripravite za nabavo?

Pripravljam podatke o številu popravil, prevozu potnikov, izpadov vozil ipd.

Kaj so viri za Vaše podatke?

Uporabljam finančno-računovodski sistem in sistem za ravnanje z voznim parkom.

Uporabite za pogajanja tudi katere podatke iz zunanjih virov? Zakaj?

Včasih pogledamo teste vozil. Vem tudi, da nabava zbira in analizira podatke o tehničnih lastnostih vozil.

Zakaj pripravljate tovrstne analize? Kakšne metode uporabite pri analiziranju podatkov? Kako podatke vizualizirate? Katera orodja uporabite za analiziranje podatkov?

Podatke analiziram z uporabo vrtilnih tabel v Excelu. Naši rezultati so običajno tabele, ki jih po navodilih nabave grafično dodelamo.

Kako hitro pripravite podatke/analize za nabavo? Kaj Vam vzame največ časa pri pripravi podatkov?

Običajno traja to od 2-3 tednov. Največ časa mi vzamejo dodatne zahteve in urejanje nestrukturiranih podatkov iz zunanjih virov. Včasih opazim med analizo tudi napake v našem sistemu za vozni park. Takrat to javim oddelku za informacijsko tehnologijo.

Izračunate Vi ali nabava potencial za pogajanja po dobavitelju? Če ja, kako?

Tega ne računamo. Mislim, da se nabava pogaja na osnovi preteklih izkušenj in vedenja, koliko lahko v določenih primerih znižajo ceno.

Kako ocenjujete kakovost podatkov? Kako bi jo lahko izboljšali?

Naša kakovost podatkov je povprečna. Težava je predvsem uporaba različnih sistemov.

Kdo Vam poda povratno informacijo za pripravljene podatke in analize?

Direktno nabava.

Sodelujete mogoče tudi pri samih pogajanjih? Kako?

Ne sodelujem.

Sodelujete mogoče z nabavo pri pogajanju za ceno analitičnih orodij?

Ne, takšnih orodij razen Excela nimamo.

Globinski intervju s skrbnikom zbirke podatkov

Za katere zbirke podatkov skrbite? Kakšno tehnologijo uporabljate?

Aplikacijo za delovanje voznega parka smo razvili pri nas in zanjo tudi skrbimo. Za finančno-računovodski sistem imamo sicer zunanjega vzdrževalca, ampak so nam omogočili dostop do podatkov.

Kdo vzdržuje šifrant dobaviteljev in nabavnih skupin?

Nimamo ločenega šifranta. Pokrit je s finančno-računovodskim sistemom.

Kje imate shranjene podatke za nabavo? Kdo ima dostop do podatkov? Kdo je »heavy user« podatkov? Za kakšne namene uporablja podatke?

V finančno računovodskem sistemu. Finance.

Kako ocenjujete kakovost podatkov?

Odvisno od sistema in tega, kako dosledni so uporabniki.

Do kakšnih napak lahko pride pri shranjevanju podatkov in v kolikšni meri?

Imeli smo že nekaj podvajanj in zahtev za nadgradnjo.

Kako pogosto spremenite strukturo podatkov v ERP sistemu? Zakaj? Kdo je pobudnik tovrstnih sprememb?

Uporabniki in vodje oddelkov. Spremembe vedno preverimo pri naših zunanjih partnerjih in ocenimo smiselnost njihove implementacije.

Kako to vpliva na uporabnike podatkov? Imate za takšne primere naveden postopek aktivnosti, ki jih morate izvesti? Kdaj in kako obvestite o nadgradnjah uporabnike?

V času nadgradnje sistem ne deluje.

Kdo se pogaja z dobavitelji IT opreme: vi ali nabava?

Jaz.

Kako se pogajate z njimi? Vam vsebinsko pri tem pomaga nabava?

Prizadevam si vzpostaviti in vzdrževati dolgoročni partnerski odnos. Glede nekaterih sistemov smo odvisni od zunanjih partnerjev.

Kako argumentirate nižje cene? Katere podatke in analize uporabite za to?

Sklicujem se na količinske popuste.

GI5: Podjetje iz informacijsko komunikacijske dejavnosti (telekomunikacijski ponudnik)

Podjetje deluje že več kot 10 let na področju ponudbe telekomunikacijskih storitev. Pred nekaj leti je bilo kupljeno s strani večje skupine, ki se ukvarja z enako dejavnostjo.

Globinski intervju z glavnim pogajalcem

Zunanji dejavniki

Kako gre podjetju?

Zelo dobro – povečujemo tržne deleže.

Kakšna je konkurenca?

Zelo huda. Po eni strani so konkurenčna podjetja zelo inovativna pri pripravi paketov in njihovem trženju, po drugi strani pa konkurenti znižujejo, saj postajajo stroškovno vedno bolj učinkoviti.

Predmet pogajanj

Katere nabavne skupine so najbolj ključne za Vaše poslovanje? Zakaj?

Največje stroške nam predstavljajo dela nadgradnje telekomunikacijskega omrežja. Pri tem imam v mislih tako posodobitev obstoječe infrastrukture (vodov, baznih postaj) z novejšo tehnologijo, ki omogoča hitrejšo prenoso podatkov, kot tudi samo izgradnjo novejšega omrežja.

Kako pogosto se pogajate z dobavitelji iz teh nabavnih skupin?

Večinoma se pogajamo letno, oziroma takrat, ko imamo izdelan načrt nadgradnje omrežja in prijavljene projekte.

Se pogajate z vsemi dobavitelji ali samo z največjimi? Kako velik mora biti dobavitelj?

V Sloveniji se pogajamo predvsem z našimi podizvajalci. Nabavo osnovnih sredstev imamo centralizirano na ravni matičnega podjetja.

Se pogajate tudi s kakšnimi manjšimi dobavitelji? Zakaj?

Izjemoma. Samo, če imamo dovolj časa.

Kaj so drugi kriteriji za odločitev, da se boste z nekim dobaviteljem pogajali? Katere podatke uporabite za takšno odločitev?

V prvi vrsti je glavni kriterij višina stroškov in naša ocena ali bomo lahko pri posameznem dobavitelju zaradi visokih vrednosti nakupov dosegli nižjo ceno. V drugi vrsti se zanašamo na naše izkušnje iz telekomunikacijske dejavnosti. Približno torej poznamo cene posameznih izdelkov.

Priprava izhodišč

Kaj je predmet pri pogajanjih (cena dobrine, nabavni pogoji)?

Seveda cena. Dodatno nas pri telekomunikacijski opremi zanimajo njene zmogljivosti, fleksibilnost dobavitelja glede prilagoditve določenih zmožnost in pravočasna dostava. Ko namreč izvajamo določen projekt, je za nas ključno, da pravočasno dobimo vso ustrezno opremo za nadgradnjo omrežja. Pri pogajanju s podizvajalci poleg cene upoštevamo predvsem njihove reference in naše dosedanje izkušnje z njimi. S podizvajalci se pogajamo tudi glede vsebine in višine klavzul v primeru zamujanja in napak.

Katere podatke in analize o dosedanjem sodelovanju z dobaviteljem pridobite? Kdo Vam jih pripravi?

Za podizvajalce večinoma vemo, kdo so najboljši in kakšne so njihove cene. Za manjše posle se zato dogovorimo s tistimi podizvajalci, s katerimi že poslujemo. Če gre za večji projekt nadgradnje posameznega dela omrežja, pripravimo razpis in analiziramo ponudbe. V takšnem primeru preverimo reference ponudnikov, s katerimi še nismo delali. Prav tako, preverimo tudi finančno stabilnost posameznih podjetji in njihov plačilno disciplino. To nam je po eni strani grobi indikator kakovosti dela podizvajalca.

Kako si določite cilj pogajanj?

Izhajamo iz načrta nadgradnje omrežja. Vsak projekt podrobno opišemo in ocenimo njegove stroške. Na osnovi tega ocenimo v kakšnem obsegu bomo potrebovali določene storitve in kateri podizvajalci bi bili za njihovo izvedbo najbolj primerni. Podizvajalce nato povabimo k sodelovanju. Predstavimo jim projekte in jih prosimo za oddajo ponudb. Pri tem še posebej poudarimo, da bodo v primeru sklenitve posla pridobili možnost opravljanja podizvajalskih del na podobnih projektih.

Kako določite svojo pogajalsko moč? Uporabite pri tem kakšne podatke ali analize?

Za oceno potrebnega obsega del na načrtovanih projektih posodabljanja ali vzpostavljanja telekomunikacijskega omrežja uporabimo predvsem pretekle podatke in podatke pridobljene z razpisi. Ocenjen obseg posla nato primerjamo s prihodki podizvajalca. To predstavlja za nas oceno, kako pomemben je posel zanj.

Upoštevate še katere druge dejavniki pri pripravi izhodišč za pogajanja? Zakaj jih uporabite? S katerimi podatki ali analizami jih ovrednotite?

V smislu nadgradnje telekomunikacijskega omrežja ne. Morate pa govoriti še z marketingom, kjer se pogajajo za zakup medijskega prostora za oglaševanje.

Pogajalski slog

Koliko let se že pogajate? Kakšne so Vaše dosedanje izkušnje? Naj dosežki?

Pogajam se že celo življenje (15+ let), zadnjih 10 let s odizvajalci. Imam nekaj izkušenj tudi iz gradbeništva. Največji dosežek je znižanje prvotno ocenjenih stroškov nekega projekta za 30 % ob enakem obsegu izvedenih del.

Kako Vam je to uspelo?

Imeli smo malo sreče. Na trgu se je pojavilo novo podjetje, ki je želelo na vsak način želelo z nami sodelovati. Prepričan sem, da so zato izvedli podizvajalska dela pod svojo maržo.

Kakšen pogajalski slog uporabljate? Kako bi opisali sebe kot pogajalca?

Sem pristaš trdega pogajalskega sloga, predvsem ko se pogajam z manjšimi dobavitelji, katerim predstavlja vrednost naših podizvajalskih del pomemben del prihodkov. Zavedam se, da takšni podizvajalci lahko opravijo svojo storitev ceneje kot mi sami, saj nimajo tako visokih stroškov administracije. Prav tako le redko oglašujejo svojo storitev.

Kaj zahtevate, kaj nudite nasprotni strani?

Zahtevamo natančnost in kakovostno izvedbo podizvajalskih del. Nudimo možnost dolgoročnega sodelovanja.

Prilagodite strategijo pogajanj svoji pogajalski moči?

Tako je. Čeprav me včasih zanese in se na podoben način kot z manjšimi podizvajalci pogajam tudi z velikimi.

Kakšen je takrat odziv?

Zelo odvisno. Večinoma so takrat šokirani in ali prekinejo pogajanja z nami ali pa uspemo dobiti ugodnejšo ceno.

Greste na pogajanjih na vse ali nič? Pripravljate za nasprotno stran predloge, ponudbe ali zahteve?

Pri manjših podizvajalcih vztrajamo najprej, da nam potrdijo ocene vrednosti podizvajalskih del. Slednje izračunamo/ocenimo na osnovi preteklih projektov in menimo, da so korektne. V drugem koraku jih soočimo z njihovo konkurenco in zahtevamo ugodnejšo ceno.

Kdaj popustite? Zakaj?

Večinoma ne popuščamo. V najslabšem primeru, če se ne dogovorimo, opravimo izvajalska dela z našo lastno ekipo. Če bi popustili, bi si uničili sloves.

Koliko vam pomeni dober odnos z dobaviteljem?

Sam strogo ločujem pogajanja od same izvedbe del. Čeprav smo pri pogajanjih za dobavitelje neizprosni, imamo kasneje med izvedbo del s podizvajalci prijateljski odnos. Mislim, da naši podizvajalci vedo, da smo glede cene zelo zahtevni, a tudi korektni glede same kontrole izvedbe del.

Koliko krogov pogajanj imate običajno? Kdo so predstavniki dobavitelja na posameznem krogu?

Zelo različno. Vse dokler nismo zadovoljni s ceno ali podizvajalec prekine pogajanja.

Se Vam kdaj ni uspelo dogovoriti? Zakaj?

Seveda. Včasih tudi namenoma vztrajamo pri nerazumno nizkih cenah, tako da na koncu ne sklenemo posla z nobenim podizvajalcem in dela izvedemo sami. S tem pridobimo na trgu spoštovanje. Podizvajalcem namreč pokažemo, da smo pripravljeni iti povsem do konca in da nismo od nikogar odvisni.

Kakšne ukrepe uporabite, če ne uspete doseči načrtovanega? Kako ti ukrepi škodujejo dobavitelju, kako Vam?

Dela izvedemo v lastni režiji, dobavitelj pa izgubi posel. Naša ekipa sicer morda ne izvede del tako učinkovito kot dobavitelj, vendar nam to omogoči dolgoročno gledano boljša pogajalska izhodišča.

Znate izračunati učinek prekinitve sodelovanja na poslovanje? Katere podatke in analize uporabite?

Ne. Alokacijo stroškov še izboljšujemo.

Uporaba podatkov med pogajanj

Katere podatke in analize uporabite pri pogajanjih? Zakaj?

Uporabimo cene storitev podizvajalcev preteklih projektov, našo oceno cene na osnovi alokacije stroškov in trenutno pridobljene ponudbe dobaviteljev.

Kdo Vam pripravi podatke? Kdo Vam analizira podatke?

Podatke glede stroškov preteklih projektov pridobimo iz finančno-računovodskega sistema. Planska služba te podatke analizira, da ovrednoti potrebno investicijo za naslednje leto v telekomunikacijsko omrežje. Sami analiziramo stroške opravljanja podizvajalskih del naše ekipe in ponudbe dobaviteljev.

Katere podatke ali analize delite z nasprotno stranjo? Kako jih predstavite nasprotni strani?

Z nasprotno stranjo ne delimo podatkov. Zavedajo se namreč, da imamo tudi mi lastno ekipo za podizvajalska dela, tako da vedo, da so naši izračuni/ocene kredibilni.

Kdaj ste začeli uporabljati podatke, kdaj analize?

Od samega začetka obstoja podjetja.

Kakšni so rezultati v primerjavi z neuporabo podatkov?

To težko ocenim. Vem, da se s podizvajalci ne bi mogel pogajati glede cene, če ne bi imel izkušenj iz gradbeništva.

Katere podatke bi želeli uporabljati pri pogajanjih pa jih danes ne morete? Kaj je razlog?

V prihodnje želimo še bolj podrobno spremljati opravljena dela na posameznih projektih in jih natančneje vezati s samim povzročiteljem stroška. To nam bo namreč omogočilo boljše izračunavanje vrednosti posameznih projektov.

Argumentiranje s podatki

Kako prepričate nasprotno stran, da sprejme vašo ponudbo? Katere argumente najpogosteje uporabite? Temeljijo vaši argumenti na podatkih?

Postavimo jih pred dejstvo, da smo identificirali vse alternative in da se bodo morali ekstra potruditi s ceno, v kolikor si želijo sodelovati z nami.

V kakšne sosledju običajno navedete argumente? Kdaj pri argumentaciji uporabite podatke ali analize (na koncu ali na začetku)?

Podatke delimo z dobavitelji zgolj izjemoma.

Kako predstavite argumente, za katere nimate podatkov?

Takšnih argumentov ne predstavljamo.

Se Vam je zgodilo, da nasprotna stran kdaj ni reagirala na predstavljene podatke? Kdaj in zakaj?

Ko svoje cene niso zmogli spustiti še bolj.

Uporabite pri pogajanjih tudi empatijo – igrate na čustva nasprotne strani? Kako to izvedete? V kakšni situaciji? Zakaj?

Da. Manjšim dobaviteljem jasno povemo, da ne bodo imeli veliko možnosti sodelovanja z nami, če ne bodo spustili cene. Včasih uporabimo našo odločnost, da jih prestrašimo. To običajno dosežemo z grožnjo, da bomo prekinili pogajanja ali izbrali drugega podizvajalca.

Na kateri način argumentiranja najbolje reagira nasprotna stran?

Pri manjših dobavitelji najbolje deluje strah in kredibilnost. Če dobro oceniš, kakšni so določeni stroški in spodbujaš tekmovanje med dobavitelji, potem nasprotna stran ne more pridobiti visokih marž.

Uporabljate argument pravičnosti? Kako ga pojasnite nasprotni strani? Kakšen je odziv nasprotne strani?

Razen pojasnil, kako deluje konkurenca in našega zavedanja stroškov, argumenta pravičnosti ne uporabljamo.

Posredujete nasprotni strani kdaj napačne podatke? Zakaj? Kako jih predstavite?

Napačnih podatkov ne. Kot že rečeno pa kdaj zahtevamo zelo nizke cene.

Preverjate pravilnost podatkov nasprotne strani? Kako? Zakaj? Kako reagirate, če ugotovite, da podatki niso pravilni?

Če nas želi podizvajalec prepričati, da bodo pri projektu nastali dodatni stroški in bi zato morala biti cena višja.

Globinski intervju z analitikom

Katere podatke in analize pripravite za nabavo?

Stroške pri izvedbi preteklih projektov. Kalkulacije stroškov za bodoče projekte.

Kaj so viri za Vaše podatke?

Finančno-računovodski sistem in sistem za načrtovanje in vzdrževanje telekomunikacijskega omrežja.

Uporabite za pogajanja tudi katere podatke iz zunanjih virov? Zakaj?

Za podizvajalce pridobimo njihove finančne podatke iz AJPEsa.

Zakaj pripravljate tovrstne analize? Kakšne metode uporabite pri analiziranju podatkov? Kako podatke vizualizirate? Katera orodja uporabite za analiziranje podatkov?

Nekatera poročila o uspešnosti izvedbe projekta smo pripravili že v samem sistemu. Seveda pa je za načrtovalca telekomunikacijskega omrežja in za nabavo ključno, da najde najbolj primerljive projekte.

Kako hitro pripravite podatke/analize za nabavo? Kaj Vam vzame največ časa pri pripravi podatkov?

Ovisno on zahtevnosti. Izdelati si želimo čim več vnaprej pripravljenih poročil, katere lahko nabava pridobi sama. Poročila izdelamo s poizvedbami iz podatkovnega skladišča.

Izračunate Vi ali nabava potencial za pogajanja po dobavitelju? Če ja, kako?

Pri tem pomagamo nabavi. Gre za to, da je treba podatke združiti iz različnih virov. Iz finančno-računovodskega sistema pridobimo podatke o preteklem sodelovanju z dobaviteljem. Potencialni obseg sodelovanja ocenimo iz načrta razvoja telekomunikacijskega omrežja in stroškov rednega vzdrževanja.

Kako veste kateri dobavitelji si med seboj konkurirajo?

Te podatke običajno pridobimo iz prijav na razpise in iz kategorij opravljenih del.

Kako ocenjujete kakovost podatkov? Kako bi jo lahko izboljšali?

Menim, da bi lahko v celoti standardizirali kategorizacijo izvedenih del na omrežju. Nekatera opravljena dela se še vedno lahko vpisujejo kot prosto polje in moramo nato podatke ročno popravljati. Prav tako so za določene projekte opravljena dela vpisana napačno ali ne v celoti.

Kdo Vam poda povratno informacijo za pripravljene podatke in analize?

Te podatke pridobimo direktno od operative. Letne plane in načrtovane stroške na izvedenih projektih primerjamo z dejanskimi, da bi naslednje leto izboljšali napoved.

Sodelujete mogoče tudi pri samih pogajanjih? Kako?

Ne.

Sodelujete mogoče z nabavo pri pogajanju za ceno analitičnih orodij?

Ne.

Globinski intervju s skrbnikom zbirk podatkov

Za katere zbirke podatkov skrbite? Kakšno tehnologijo uporabljate?

Imamo sistem za finance, sistem za planiranje omrežja, sistem za prodajo, ERP, podatkovno skladišče. Sistemi delujejo v različni tehnologijah.

Kdo vzdržuje šifrant dobaviteljev in nabavnih skupin?

Šifrant nabavnih skupin vzdržuje matično podjetje.

Kje imate shranjene podatke za nabavo? Kdo ima dostop do podatkov? Kdo je »heavy user« podatkov? Za kakšne namene uporablja podatke?

Podatki za nabavo so razpršeni po različnih sistemih. Zaradi tega imajo v operativi analitike, ki podatke združujejo. Še največ podatkov se nahaja v sistemu za načrtovanje in vzdrževanje telekomunikacijskega omrežja.

Kako ocenjujete kakovost podatkov?

Menim, da smo podatkovne modele posameznih sistemov dobro prilagodili našemu poslovanju in da imamo zato dobro strukturirane podatke.

Do kakšnih napak lahko pride pri shranjevanju podatkov in v kolikšni meri?

Načeloma sistemi delujejo dobro. Imamo opredeljene postopke v primeru izpadov in agregate za napajanje z električno energijo.

Kako pogosto spremenite strukturo podatkov v ERP sistemu? Zakaj? Kdo je pobudnik tovrstnih sprememb?

ERP sistem vzdržuje matično podjetje. Če pride do sprememb, smo o njih pravočasno obveščeni. V tem primeru običajno pride v Slovenijo ekipa iz matičnega podjetja, ki pojasni vpliv na poslovanje najbolj dotičnih oseb.

Kako to vpliva na uporabnike podatkov? Imate za takšne primere naveden postopek aktivnosti, ki jih morate izvesti? Kdaj in kako obvestite o nadgradnjah uporabnike?

V takšnih primerih matično podjetje poskrbi za migracijo podatkov. Če naši poslovni uporabniki opazijo napake, takoj to sporočimo oddelku odgovornem za vzdrževanje ERP na sedežu matičnega podjetja, ki zadevo reši.

Kdo se pogaja z dobavitelji IT opreme: vi ali nabava?

Večino IT opreme dobimo od matičnega podjetja. Naročila izvedemo na koncu leta iz nabavnega kataloga.

Kako se pogajate z njimi? Vam vsebinsko pri tem pomaga nabava?

Se ne pogajamo. Razen z nekaterimi vzdrževalci sistemov iz Slovenije. Takrat se povežemo s pogajalskim delom operative in uporabimo njihove najboljše prakse.

Kako argumentirate nižje cene? Katere podatke in analize uporabite za to?

To je poslovna skrivnost.

GI6: Podjetje iz gradbene dejavnosti (gradbinec)

Podjetje posluje na področju gradbeništva, gradnje stavb.

Intervju z glavnim pogajalcem

Zunanji dejavniki

Kako gre podjetju?

Ne tako zelo dobro. Po krizi smo imeli vzpone in padce.

Kakšna je konkurenca?

Na trgu je veliko podjetij in premalo naročil.

O čem in s kom se pogajajo

Katere nabavne skupine so najbolj ključne za Vaše poslovanje? Zakaj?

Najbolj ključne nabavne skupine so: storitve podizvajalcev, material in oprema.

Kako pogosto se pogajate z dobavitelji iz teh nabavnih skupin?

Vsak projekt je ločeno pogajanje.

Se pogajate z vsemi dobavitelji ali samo z največjimi? Kako velik mora biti dobavitelj?

Za podizvajalska dela zbiramo ponudbe. Pogajamo se 2-3 najugodnejšimi ponudniki.

Se pogajate tudi s kakšnimi manjšimi dobavitelji? Zakaj?

Tudi. Dejavnost ni najbolj stabilna. Podizvajalska podjetja se odpirajo in zapirajo. Ker ni neke stabilnosti, damo možnost tudi manjšim dobaviteljem, da nas prepričajo z nižjo ceno.

Kaj so drugi kriteriji za odločitev, da se boste z nekim dobaviteljem pogajali? Katere podatke uporabite za takšno odločitev?

Ugodna cena. Garancijski pogoji. Zahtevana kvaliteta.

Priprava izhodišč

Kaj je predmet pri pogajanjih (cena dobrine, nabavni pogoji)?

Cena, garancijski pogoji, kvaliteta izvedbe podizvajalskih del, rok izvedbe, razpoložljive kapacitete za opravljanje podizvajalskih del itd.

Katere podatke in analize o dosedanjem sodelovanju z dobaviteljem pridobite? Kdo Vam jih pripravi?

Pogledamo 3 največje projekte, ki smo skupaj jih skupaj izvedli in celoten obseg poslovanja. Podatke pridobi vodja projektov in finančni analitik, združi jih nabavnik.

Kako si določite cilj pogajanj?

Ker lahko večino del opravimo tudi sami, znamo zelo dobro oceniti stroške posameznih storitev.

Kako določite svojo pogajalsko moč? Uporabite pri tem kakšne podatke ali analize?

Preverimo finančne podatke: promet, zapadle obveznosti. Pridobimo več ponudb. Dobaviteljem predstavimo kaj je ponudila njihova konkurenca in navedemo ugodnosti, ki jih pridobi, če posel sklene z nami (npr. plačilo v roku, včasih tudi delni avans, reference itd.)

Upoštevate še katere druge dejavnike pri pripravi izhodišč za pogajanja? Zakaj jih uporabite? S katerimi podatki ali analizami jih ovrednotite?

Podatke o podizvajalcih, s katerimi smo delali v preteklosti. Predvsem mislim na izkušnje, ki smo jih imeli z njimi pri izvedbi projektov.

Pogajalski slog

Koliko let se že pogajate? Kakšne so Vaše dosedanje izkušnje? Naj dosežki?

Pogajam se že 10 let. Prej sem delal kot vodja projektov. Največji dosežek je za 25 % nižja cena projekta.

Kakšen pogajalski slog uporabljate? Kako bi opisali sebe kot pogajalca?

Spodbujamo konkurenčnost med dobavitelji.

Kaj zahtevate, kaj nudite nasprotni strani?

Želimo konkurenčno ceno. Nudimo možnosti opravljanja podizvajalskih del. Nekaterim dobaviteljem ponudimo tudi možnost plačila materiala z avansom.

Prilagodite strategijo pogajanj svoji pogajalski moči?

Da. Večji podizvajalci izsiljujejo višje cene. Pri pogajanjih nismo agresivni. Podizvajalcem raje izpostavimo prednosti in ugodnosti, ki jih pridobijo, če sodelujejo z nami.

Greste na pogajanjih na vse ali nič? Pripravljate za nasprotno stran predloge, ponudbe ali zahteve?

Za vsak projekt nam je pomembno, da nimamo negativne marže, vendar moramo pogosto, da pridobimo posel ponuditi našim naročnikom ceno, s katero gremo pod maržo. Takrat lahko pokrijemo negativno maržo samo tako, da znižamo ostale stroške, med drugim tudi izpogajamo nižje cene podizvajalskih del.

Kdaj popustite? Zakaj?

Nekajkrat smo popustili, ko je podizvajalec med samo izvedbo del dvignil ceno. Za našega naročnika smo namreč morali izvesti dela in prekinitev sodelovanja s podizvajalcem bi pomenila podaljšanje rokov izvedbe.

Koliko vam pomeni dober odnos z dobaviteljem?

Želimo si dolgoročnega sodelovanja, tako da lahko tudi dobavitelj doseže dobiček in preživi. Razmere nas včasih prisilijo v sklepanje poslov pod maržo. Takrat moramo izgubljeno nekje nadoknaditi. Podizvajalcem, s katerim želimo imeti dober odnos, to tudi razložimo in jih prosimo za pomoč, da oni z nami delijo tveganje. Hkrati pa jim obljubimo, da bodo prišli tudi novi posli, kjer si bodo lahko potencialno izgubo pokrili.

Koliko krogov pogajanj imate običajno? Kdo so predstavniki dobavitelja na posameznem krogu?

Tri kroge. V prvem krogu naredimo razpis in povpraševanje. V drugem krogu se pogajamo z najbolj ugodnimi ponudniki. V tretjem krogu se dogovorimo za posel in sklenemo pogodbo.

Se Vam kdaj ni uspelo dogovoriti? Zakaj?

Ne. Če želimo vedno prilagodimo ceno in z nekom sklenemo posel.

Kakšne ukrepe uporabite, če ne uspete doseči načrtovanega? Kako ti ukrepi škodujejo dobavitelju, kako Vam?

Iščemo prihranke na drugih področjih, poizkušamo projekt izvesti čim bolj učinkovito.

Znate izračunati učinek prekinitve sodelovanja na poslovanje? Katere podatke in analize uporabite?

Da. Poišče še drugo najugodnejšo ponudbo in izračuna razliko. Dodatno se upošteva penale zaradi zamude.

Uporaba podatkov med pogajaji

Katere podatke in analize uporabite pri pogajanjih? Zakaj?

Struktura stroškov in marže pri že izvedenih projektih.

Kdo Vam pripravi podatke? Kdo Vam analizira podatke?

Kalkulanti projektov (analitiki). Izračuna se stroške projekte, materiala storitev, stroški režije. Pridobi se cena na enoto za npr. strošek asfalta, garancije, prevoza itd.

Katere podatke ali analize delite z nasprotno stranjo? Kako jih predstavite nasprotni strani?

Nič se ne deli z nasprotno stranjo, če ni partner.

Kdaj ste začeli uporabljati podatke, kdaj analize?

Vsa velika gradbena podjetja delajo interne kalkulacije.

Kakšni so rezultati v primerjavi z neuporabo podatkov?

V gradbeništvu so kalkulacije nuja. Sploh si ne predstavljam poslovanja brez tega.

Katere podatke bi želeli uporabljati pri pogajanjih pa jih danes ne morete? Kaj je razlog?

Ne vemo točno kakšne stroške imajo podizvajalci pri opravljanju specifičnih storitev. Včasih jih prosimo, da nam posredujejo stroškovne kalkulacije, da jih lahko primerjamo z našimi.

Argumentiranje s podatki

Kako prepričate nasprotno stran, da sprejme vašo ponudbo? Katere argumente najpogosteje uporabite? Temeljijo vaši argumenti na podatkih?

Predstavimo svoje reference in ugled, igramo z odprtimi kartami glede cene, ki smo jo pridobili na razpisu.

V kakšne sosledju običajno navedete argumente? Kdaj pri argumentaciji uporabite podatke ali analize (na koncu ali na začetku)?

Podatke in analize se predstavi na koncu. Z najboljšimi partnerji delimo na sestanku kalkulacije za ceno projekta.

Kako predstavite argumente, za katere nimate podatkov?

Tega ne delamo.

Se Vam je zgodilo, da nasprotna stran kdaj ni reagirala na predstavljene podatke? Kdaj in zakaj?

Ja. Prosili smo za dodaten popust, ampak podizvajalec ni spustil cene, ker verjetno ni imel več prostora.

Uporabite pri pogajanjih tudi empatijo – igrate na čustva nasprotne strani? Kako to izvedete? V kakšni situaciji? Zakaj?

Vedno omenimo, da se pogovarjamo tudi s konkurenco. Dodatno izpostavimo tudi prednosti sodelovanja z nami in pokažemo podatke glede plačilne nediscipline naših konkurentov.

Na kateri način argumentiranja najbolje reagira nasprotna stran?

Najbolje, če ga soočiš s konkurenco. S konkurenčno ponudbo.

Uporabljate argument pravičnosti? Kako ga pojasnite nasprotni strani? Kakšen je odziv nasprotne strani?

Da. Cena betona 120 € za m3 se nam zdi previsoka. Imamo konkurenčno ponudbo za 80 €. Če računamo še vgradnjo Vam lahko damo 90 €.

Posredujete nasprotni strani kdaj napačne podatke? Zakaj? Kako jih predstavite?

Niti ne.

Preverjate pravilnost podatkov nasprotne strani? Kako? Zakaj? Kako reagirate, če ugotovite, da podatki niso pravilni?

Primerjava z internimi stroški in kalkulacijami.

Globinski intervju z analitikom

Katere podatke in analize pripravite za nabavo?

Lastna trenutna cena za različna dela (kalkulant). Nabavnik pridobi ponudbe podizvajalcev. Operativa (vodja gradbišča) izvede tehnični pregled ponudb in določi cenovne razpone in poda smernice (vrste dela) nabavi za pogajanja.

Kaj so viri za Vaše podatke?

Lasten ERP sistem vseh preteklih projektov in dogovorjenih izvajalskih cen.

Uporabite za pogajanja tudi katere podatke iz zunanjih virov? Zakaj?

AJPES.

Zakaj pripravljate tovrstne analize? Kakšne metode uporabite pri analiziranju podatkov? Kako podatke vizualizirate? Katera orodja uporabite za analiziranje podatkov?

Za kalkulacije uporablja interno razviti informacijski sistem. Podatke vizualiziramo s poročili, ki smo jih izdelali sami. Lastno razvit sistem.

Kako hitro pripravite podatke/analize za nabavo? Kaj Vam vzame največ časa pri pripravi podatkov?

Najdlje časa traja zbiranje ponudb.

Izračunate Vi ali nabava potencial za pogajanja po dobavitelju? Če ja, kako?

Primerjava ponudb in lastne kalkulacije.

Kako ocenjujete kakovost podatkov? Kako bi jo lahko izboljšali?

Vse cifre so točne.

Kdo Vam poda povratno informacijo za pripravljene podatke in analize?

Zaenkrat ne. V prihodnje bomo bolj vestno preverjali končna poročila o odstopanju planskih in izvedenih cen.

Sodelujete mogoče tudi pri samih pogajanjih? Kako?

Ja. V zadnjem krogu.

Sodelujete mogoče z nabavo pri pogajanju za ceno analitičnih orodij?

Ne.

Globinski intervju s skrbnikom zbirk podatkov

Za katere zbirke podatkov skrbite? Kakšno tehnologijo uporabljate?

ERP, finančni sistem, sistem za kalkulacijo stroškov in izračuna cen, program za zbiranje vseh oddanih ponudb po projektih in uspešnost tudi konkurence.

Kdo vzdržuje šifrant dobaviteljev in nabavnih skupin?

Vodja nabave.

Kje imate shranjene podatke za nabavo? Kdo ima dostop do podatkov? Kdo je »heavy user« podatkov? Za kakšne namene uporablja podatke?

Na mreži. Nabava in vodje operative.

Kako ocenjujete kakovost podatkov?

Lahko bi bili bolj pogosto ažurirani.

Do kakšnih napak lahko pride pri shranjevanju podatkov in v kolikšni meri?

Imamo vzpostavljene kontrole vnosa, tako da ni napak.

Kako pogosto spremenite strukturo podatkov v ERP sistemu? Zakaj? Kdo je pobudnik tovrstnih sprememb?

Večina sistemov je stabilna.

Kdo se pogaja z dobavitelji IT opreme: vi ali nabava?

Mi pripravimo specifikacijo glede funkcionalnih zahtev, pogajanja izvedemo skupaj z nabavo.

Kako se pogajate z njimi? Vam vsebinsko pri tem pomaga nabava?

Pomaga nam, saj imajo veliko izkušenj iz pogajanj z dobavitelji.

Kako argumentirate nižje cene? Katere podatke in analize uporabite za to?

Pridobimo več različnih ponudb in poizvedujemo, kako se lahko še dodatno spusti cena.

GI7: Podjetje iz tehnične dejavnosti (kemični proizvajalec)

Podjetje deluje že več kot 10 let na področju kemične industrije.

Globinski intervju z glavnim pogajalcem

Zunanji dejavniki

Kako gre podjetju?

Podjetje deluje uspešno na področju kemične industrije. Naše izdelke kupujejo tako poslovni (b2b) kot končni porabniki (b2c).

Kakšna je konkurenca?

Panoga kemijske industrije je zelo zahtevna. Na eni strani nam konkurirajo slovenska, na drugi strani evropska podjetja. Naša dejavnost je povezana z investicijami v posodabljanje proizvodnih linij in izobraževanjem zaposlenih z znanji na področju kemije.

Predmet pogajanj

Katere nabavne skupine so najbolj ključne za Vaše poslovanje? Zakaj?

Za nas so najpomembnejše nabavne skupine materiala, še posebej kemikalije, ki jih potrebujemo za izdelavo izdelkov (barve) in polizdelkov (industrijske smole in premazi).

Kako pogosto se pogajate z dobavitelji iz teh nabavnih skupin?

Za obstoječe kemikalije višjih nabavnih vrednosti vsako leto.

Se pogajate z vsemi dobavitelji ali samo z največjimi? Kako velik mora biti dobavitelj?

Samo z največjimi dobavitelji. Največkrat z razpisi ali direktnim poizvedovanjem pri znanih dobaviteljih in njihovi konkurenci za ceno določenih kemikalij.

Se pogajate tudi s kakšnimi manjšimi dobavitelji? Zakaj?

Tudi. Predvsem takrat, ko želimo, da nam prilagodijo ali naredijo sestavo kemikalij, primernejšo za našo tehnologijo na proizvodnji liniji.

Kaj so drugi kriteriji za odločitev, da se boste z nekim dobaviteljem pogajali? Katere podatke uporabite za takšno odločitev?

Pogajamo se tudi z dobavitelji, za katere vemo, da imajo ustrezen portfelj kemikalij ali ocenimo, da bi lahko bili zainteresirani za pripravo kemikalij, ki jih potrebujemo.

Priprava izhodišč

Kaj je predmet pri pogajanjih (cena dobrine, nabavni pogoji)?

Predmet pogajanja je seveda cena in sestava kemikalije. Slednja namreč dirigira, kakšno tehnologijo uporabimo v proizvodnem procesu.

Katere podatke in analize o dosedanjem sodelovanju z dobaviteljem pridobite? Kdo Vam jih pripravi?

Osnova za pogajanja je predvideni obseg porabe določene kemikalije. Če nam neko kemikalijo določen dobavitelj že dobavlja, potem pričnemo z njim pogajanja zaradi povečane količine. Kot izhodišča za pogajanja pridobimo promet z dobaviteljem v preteklem letu po nabavnih skupinah in vrstah kemikalij in njegovo nabavno pogodbo.

Kako si določite cilj pogajanj?

Ciljno ceno določimo po občutku na osnovi preteklih pogajanj in tega, koliko mislimo, da bi moral določen dobavitelj spustiti ceno zaradi višjih količin. Na nabavno ceno pomembno vpliva tudi tehnologija izdelave, ki jo uporablja dobavitelj in sama sestava kemikalije. Pogosto iščemo tudi rešitve v tej smeri.

Kako določite svojo pogajalsko moč? Uporabite pri tem kakšne podatke ali analize?

Načeloma smatramo vsakega dobavitelja, ki se odzove na razpis ali povabilo k sodelovanju kot nekoga, ki želi z nami sodelovati. S tem si vsaj delno povečamo pogajalsko moč, saj je odvisno od nas, na kakšen način bomo izvedli naprej pogajanja. Pri dobaviteljih, kjer se zaradi širitve naše proizvodnje ali dodano pridobljenih poslov poveča naše povpraševanje, ocenimo našo moč glede na raven povečanja. Pri oceni moči pogledamo tudi velikost dobavitelja, v smislu njegovih prihodkov.

Upošteevate še katere druge dejavniki pri pripravi izhodišč za pogajanja? Zakaj jih uporabite? S katerimi podatki ali analizami jih ovrednotite?

Upošteevamo kemijsko sestavo kemikalij in njihove lastnosti za tehnološko obdelavo.

Pogajalski slog

Koliko let se že pogajate? Kakšne so Vaše dosedanje izkušnje? Naj dosežki?

Sem izkušen pogajalec zadnjih 15 let.

Kakšen pogajalski slog uporabljate? Kako bi opisali sebe kot pogajalca?

Nikoli ne uporabljam samo enega pogajalskega sloga. Zame so pogajanja umetnost. Med svojo kariero sem uporabljal že več različnih pogajalskih slogov kot npr. dober slab policist, odprte karte, spraševanje zakaj, zavlačevanje itd. Mislim, da ne gre toliko za uporabo pogajalskega sloga, temveč za najboljšo izbiro sloga v dani situaciji. Izredno se mi zdijo pomembne izkušnje in ocena, kaj v dani situaciji najbolj deluje. Bolj kot sama izvedba pogajalskega sloga.

Kaj zahtevate, kaj nudite nasprotni strani?

Zahtevamo kemikalijo, ki ustreza naši razpisni dokumentaciji po ugodni ceni. Nudimo odkup določene količine tovrstnih kemikalij.

Prilagodite strategijo pogajanj svoji pogajalski moči?

Tudi.

Greste na pogajanjih na vse ali nič? Pripravljate za nasprotno stran predloge, ponudbe ali zahteve?

Odvisno od situacije. Običajno imamo več krogov pogajanj. V začetnem krogu pridobimo ponudbe in jih med seboj primerjamo. V drugem krogu začnemo pogovore z najboljšimi ponudniki. Tu vidimo, koliko je kdo fleksibilen glede cene in spremembe sestave kemikalije. V tretjem krogu želimo s peščico dobaviteljev zaključiti pogajanja in se odločiti za najboljšega.

Kdaj popustite? Zakaj?

Pri ceni popustimo takrat, ko nam nekdo prisluhne in želi skupaj z nami rešiti problem. Torej, da začne skupaj z našimi strokovnjaki iskati rešitev glede spremembe sestave, ki bi z manjšimi spremembami sestave znižala dobaviteljevo ceno izdelave in posledično pomenila za nas nižjo nabavno ceno ob uporabi enake tehnologije. Popustimo tudi v primeru, ko nimamo veliko alternativ. Npr. ko se pogajamo z velikim dobaviteljem, ki je zaradi uporabe določene tehnologije, edini ponudnik določene kemikalije.

Koliko vam pomeni dober odnos z dobaviteljem?

V primeru povpraševanja po večji količini se pri pogajanjih osredotočimo na ceno, saj tako hitreje dosežemo prihranke. Če povprašujemo po majhni količini, potem delamo na odnosu in iskanju rešitev v spremembi sestave in posledičnem znižanju cene.

Koliko krogov pogajanj imate običajno? Kdo so predstavniki dobavitelja na posameznem krogu?

3-4 kroge. Četrty krog imamo običajno takrat, ko se dogovarjamo s podjetjem, ki je podružnica večje mednarodne skupine. Še posebej, če gre za višje vrednosti. Takrat potrebuje namreč slovenski direktor potrditev centrale. Včasih sodeluje na pogajanjih tudi kdo od vodilnih za prodajo iz centrale.

Se Vam kdaj ni uspelo dogovoriti? Zakaj?

Imamo tudi negativne izkušnje. Zgodilo se je že, da smo skupaj z dobaviteljem iskali rešitev glede sestave kemikalije, ki je na papirju delovala, potem pa je bila v praksi popolnoma drugačna zgodba. V takšnem primeru smo morali ponoviti razpis.

Kakšne ukrepe uporabite, če ne uspete doseči načrtovanega? Kako ti ukrepi škodujejo dobavitelju, kako Vam?

Ponovitev razpisa. Podaljšani roki dobave.

Znate izračunati učinek prekinitve sodelovanja na poslovanje? Katere podatke in analize uporabite?

Če imamo v pogodbi, opredeljene klavzule za zamudo.

Uporaba podatkov med pogajaji

Katere podatke in analize uporabite pri pogajanjih? Zakaj?

Za pogajanja uporabimo podatke iz našega laboratorija, financ in tabel v Excelu. Zanima nas po kakšnih cenam smo kupovali podobne kemikalije, kakšne so bile pridobljene cene na razpisih in s kom in na kakšen način smo kasneje sklenili posel. Ciljno ceno določimo na osnovi teh podatkov.

Uporabite za to kakšen algoritem ali statistično metodo?

Ne. Gre bolj za občutek naših tehnologov in možnosti glede uporabe obstoječe tehnologije.

Kdo Vam pripravi podatke? Kdo Vam analizira podatke?

Podatke nam pripravijo analitiki in tehnologi. Začnejo z izvozom podatkov iz sistemov in obdelavo v Excelu.

Katere podatke ali analize delite z nasprotno stranjo? Kako jih predstavite nasprotni strani?

Z nasprotno stranjo delimo opis zahtevane sestave kemikalije in razloge zakaj, rabimo točno takšno kemikalijo.

Kdaj ste začeli uporabljati podatke, kdaj analize?

Razpise in povabila za oddajo ponudb delamo že 15 let. Najprej smo bili omejeni na slovenski prosto, kasneje pa smo videli, da lahko sodelujemo praktično s katerimkoli podjetjem v Evropi. Stroški transporta namreč ne predstavljajo velik delež v ceni samih kemikalij.

Kakšni so rezultati v primerjavi z neuporabo podatkov?

Imam dosti boljši občutek, kakšno ceno lahko pričakujemo in kako naj se s kom pogajamo. Zgodbe se nam namreč ponavljajo.

Katere podatke bi želeli uporabljati pri pogajanjih pa jih danes ne morete? Kaj je razlog?

V prihodnosti načrtujemo integracijo vseh teh izvozov v podatkovno skladišče. Naše »občutke« glede cene bi radi prevedli v kalkulacije in analize.

Argumentiranje s podatki

Kako prepričate nasprotno stran, da sprejme vašo ponudbo? Katere argumente najpogosteje uporabite? Temeljijo vaši argumenti na podatkih?

Argumente uskladimo s pogajalskim slogom. Podatke uporabimo za to, da podkrepimo nekatere argumente.

V kakšne sosledju običajno navedete argumente? Kdaj pri argumentaciji uporabite podatke ali analize (na koncu ali na začetku)?

Ovisno od pogajalskega sloga. Npr. pri dober in slab policaj, igra eden od naših pogajalcev osebo, ki noče skleniti posla zaradi previsoke cene. Pri tem se sklicuje na ponudbe drugih dobaviteljev itd. Drugi naš pogajalec pa to spremlja in ko dobavitelj misli, da ne bo možno skleniti posla, nastopi pozitivno v smislu, saj mogoče pa ni treba tako zelo znižati cene. Ali pa, poiščimo še kakšno drugo rešitev. Poglejte si sestavo naše kemikalije. Bi bila kakšna možnost, da jo izdelate ceneje, če kaj spremenimo.

Kako predstavite argumente, za katere nimate podatkov?

Vključimo jih kot del zgodbe določenih pogajalskih taktik.

Se Vam je zgodilo, da nasprotna stran kdaj ni reagirala na predstavljene podatke? Kdaj in zakaj?

Če smo imeli na drugi strani izkušene pogajalce, ki so prepoznali naše taktike.

Uporabite pri pogajanjih tudi empatijo – igrate na čustva nasprotne strani? Kako to izvedete? V kakšni situaciji? Zakaj?

Večino taktik temelji na empatiji. Pri taktiki slab in dober policaj, prvi straši in grozi, da posel ne bo sklenjen, medtem ko drugi pristopa konstruktivno in razumevajoče.

Na kateri način argumentiranja najbolj reagira nasprotna stran?

Rekel bi, da dlje kot trajajo pogajanja, bolj je nasprotna stran pripravljena sprejeti tudi katerega od naših predlogov. Zaradi tega včasih načrtno zavlačujemo pogajanja in prihranimo najboljše predloge za konec. Treba je biti pazljiv in počasi dozirati drobtinice.

Uporabljate argument pravičnosti? Kako ga pojasnite nasprotni strani? Kakšen je odziv nasprotne strani?

Tega ne uporabljamo, cenimo pa pripravljenost nasprotne strani za reševanje naših kemično-tehničnih težav.

Posredujete nasprotni strani kdaj napačne podatke? Zakaj? Kako jih predstavite?

Napačnih podatkov ne posredujemo nasprotni strani, uskladimo pa na vrstni red posredovanja informacij s pogajalsko taktiko.

Preverjate pravilnost podatkov nasprotne strani? Kako? Zakaj? Kako reagirate, če ugotovite, da podatki niso pravilni?

Večinoma s tehnologiji in kemiki. Predvsem takrat, ko bi morali spremeniti tehnološki proces zaradi uporabe kemikalije druge sestave.

Globinski intervju z analitikom

Katere podatke in analize pripravite za nabavo?

Podatke o sestavi kemikalij, prometu dobavitelja, podatke iz pogodbe z dobaviteljem itd.

Kaj so viri za Vaše podatke?

Sistem za načrtovanje sestave kemikalij, finančno-računovodski sistem, proizvodnji sistem, CRM, Excel tabele.

Uporabite za pogajanja tudi katere podatke iz zunanjih virov? Zakaj?

AJPES in podobne zbirke podatkov za tujino.

Kakšne metode uporabite pri analiziranju podatkov? Kako podatke vizualizirate? Katera orodja uporabite za analiziranje podatkov?

Imamo izdelano predlogo za definicijo sestave kemikalij in razpise. Pred pogajanjem pripravimo v Excelu tabelo s cenami primerljivih kemikalij iz razpisov. V tabelo vključimo tudi finančne podatke (prihodki, dobiček, stroški, itd.) iz AJPESa. Če gre za dobavitelja, s katerim že sodelujemo, v Excel dodamo nabavne pogoje, podatke o preteklem prometu ter podatke o kupljenih količinah po kemikalijah za preteklo leto. Dokumentaciji priložimo tudi kopijo pogodbe.

Kako hitro pripravite podatke/analize za nabavo? Kaj Vam vzame največ časa pri pripravi podatkov?

Priprava traja en teden - neto časa največ 1-2 dneva.

Izračunate Vi ali nabava potencial za pogajanja po dobavitelju? Če ja, kako?

Ne računamo. Nabava ga oceni.

Kako veste kateri dobavitelji si med seboj konkurirajo?

Tega ne vemo točno. V grobem razberemo iz sestave kemikalij. V prihodnje želimo nadgraditi sistem z algoritmi za iskanje konkurentov.

Kako ocenjujete kakovost podatkov? Kako bi jo lahko izboljšali?

Podatki o nabavnih pogojih, ki so v Excelu niso najboljši, zato vedno tudi kopiramo pogodbo.

Kdo Vam poda povratno informacijo za pripravljene podatke in analize?

Nabava.

Sodelujete mogoče tudi pri samih pogajanjih? Kako?

Ne.

Sodelujete mogoče z nabavo pri pogajanju za ceno analitičnih orodij?

Ne, bi pa radi.

Globinski intervju s skrbnikom zbirke podatkov

Za katere zbirke podatkov skrbite? Kakšno tehnologijo uporabljate?

Sistem za načrtovanje sestave kemikalij, finančno-računovodski sistem, proizvodnji sistem, CRM, Excel tabele, prodajni sistem. Večino sistemov ima za seboj Oracle zbirke.

Kdo vzdržuje šifrant dobaviteljev in nabavnih skupin?

Šifranta kot takega nimamo, saj imamo opredelitve kemikalij v sistemu za načrtovanje sestave kemikalij. V grobem je nabavni šifrant opredeljen v finančno-računovodskem sistemu.

Kje imate shranjene podatke za nabavo? Kdo ima dostop do podatkov? Kdo je »heavy user« podatkov? Za kakšne namene uporablja podatke?

Razpršeni so po različnih sistemi, nabava zato dela izvoze v Excel.

Kako ocenjujete kakovost podatkov?

Težko, ker ne vem, kaj potem oni delajo s temi Exceli.

Do kakšnih napak lahko pride pri shranjevanju podatkov in v kolikšni meri?

Naši sistemi delujejo v redu. Napake so posledica človeškega faktorja.

Kako pogosto spremenite strukturo podatkov v ERP sistemu? Zakaj? Kdo je pobudnik tovrstnih sprememb?

Strukture praktično ne spreminjamo, saj vsi sistemi delujejo pravilno.

Kdo se pogaja z dobavitelji IT opreme: vi ali nabava?

Pri pogajanjih sodelujemo kot strokovnjaki za opremo. Na pogajanjih sodeluje vedno tudi nabava.

Kako se pogajate z njimi? Vam vsebinsko pri tem pomaga nabava?

Mi povemo želje glede opreme in zberemo različne ponudbe. Zaključna pogajanja pred sklenitvijo posla izvedemo skupaj z nabavo.

Kako argumentirate nižje cene? Katere podatke in analize uporabite za to?

Grozimo, da bomo izdelke kupili pri drugemu dobavitelju informacijske opreme.

PRILOGA 3: Študije primerov v podjetjih

Izhodišča za študije primerov

Naziv projekta

Ozadje projekta

Pojasnitev okoliščin in razlogov za izvedbo projekta.

Projekt

Opis aktivnosti, časovnike, ciljev in udeležencev projekta.

Priprava podatkov in analiza

Opis, kako so v sklopu projekta pripravljali podatke za pogajanja.

Priprava na pogajanja in njihova izvedba

Opis priprav na pogajanje v smislu pojasnitve analitične obdelave podatkov in logiki izračuna ter opis uporabe slogov in taktik pri izvedbi pogajanj.

Rezultati

Opis (merljivih) učinkov projekta na poslovanje.

ŠP1: Podjetje iz dejavnosti trgovine (spletni trgovec)

Naziv projekta

Povečanje dobičkonosnosti spletnega trgovca z uporabo pogajanj na osnovi dejstev.

Ozadje projekta

Vodstvo večjega slovenskega spletnega trgovca je doseglo v zadnjih petih letih v povprečju več kot 10 % letno rast prihodkov, ki je bila pretežno posledica širitve asortimana in agresivne cenovne politike. Spletno trgovino so oglaševali s številnimi marketinškimi akcijami, v katerih so izpostavljali predvsem nove artikle. Dodatno so tudi spremljali spletne nakupne procese, jih analizirali in izboljševali uporabniško izkušnjo. Izdatna rast prihodkov pa je imela tudi negativno posledico: upada dobičkonosnosti. Vodstvo se je namreč preveč ukvarjal s aktivnostmi za doseg rasti (širitvijo ponudbe, izboljševanjem spletne strani, itd.), premalo poudarka pa posvečalo znižanju nabavnih cen artiklov. Maržo se jim je še dodatno znižala zaradi agresivne cenovne politike, s katero so konkurirali ostalimi spletnimi trgovinami. Zaradi tega so se odločili poiskati pomoč pri svetovalnem podjetju, ki jim je kot rešitev ponudilo projekt povečanja profitabilnosti z uporabo pogajanj na osnovi dejstev.

Projekt

Projekt je bil izveden v dveh korakih v obdobju šestih mesecev s pomočjo svetovalca in projektne ekipe spletnega trgovca. Cilj prvega koraka je bila priprava in analiza podatkov z namenom, da se za največje dobavitelje pripravi izhodiščna pogajalska poročila. Poročilo je vsebovalo jasen izračun konkurenčnosti dobavitelja po blagovnih/nabavnih skupinah kot razliko med obstoječo maržo dobavitelja in povprečno maržo konkurentov. Svetovalec je torej izračunal vrednost, ki bi jo moral poravnati dobavitelj, da bi bil bolj primerljiv konkurenci. Cilj drugega koraka pa je bila dejanska izvedba in evalvacija pogajanj.

Priprava podatkov in analiza

V prvem koraku je svetovalec prevzel vlogo analitika in se posvetil izračunu dobaviteljevih razlik v marži. Začel je z zbiranjem finančnih podatkov na ravni artikla: nabavna cena, prodajna cena, popusti kupcem ipd. Izdelal je izračun marže, ki so jo dosegli po prodaji artiklov. Upošteval je tudi pogodbene rabate, nadomestila in popuste za kupce. Nato je začel zbirati tudi druge podatke, da bi z njimi dokazal, zakaj je določen dobavitelja manj konkurenčen od drugih. To so bili podatki o številu reklamacij, zamudah pri dostavi, številu sprememb artiklov. Te podatke je svetovalec finančno ovrednotil z izračunom in vrednost upošteval kot direktni strošek dobavitelja, ki je zmanjševal maržo njegovih artiklov. Na koncu je marže artiklov dobavitelja primerjav s povprečnimi maržami artiklov v blagovnih skupinah in izračunal razliko.

Izvedba tega koraka je trajala štiri mesece, predvsem zaradi tehničnih težav s pripravo in zbiranjem podatkov, ki so bili razpršeni po različnih oddelkih in sistemih. Nekateri podatki, shranjeni v Excel tabelah, so bili deloma napačni in nepopolni. To je povzročilo dodatne zamude, saj jih je bilo treba popraviti in dopolniti. Svetovalec je koordiniral aktivnosti zbiranja podatkov dokler mu jih ni uspelo pridobiti in združiti. Združene

podatke je analiziral in sproti preverjal njihovo kakovost. Vse napake je takoj komuniciral odgovornim za pripravo, ki so jih odpravili.

Priprava na pogajanja in njihova izvedba

V drugem koraku je svetovalec prevzel vlogo vodje izvedbe pogajanj. Najprej je z vodstvom izdelal načrt izvedbe pogajanj. Določili so osebe, ki se bodo pogajale s posameznimi dobavitelji in časovnico izvedbe. Sledila je izvedba testnih pogajanja s petimi dobavitelji, pri katerih so testirali pogajalske taktike in argumente, ki so temeljili na osnovi poročila iz prvega koraka. Svetovalec je na teh pogajanjih aktivno sodeloval in preizkušal različne strategije in taktike. V poizkusnem obdobju so ugotovili, da kljub pripravljenim analizam in argumentiranim zahtevam, dobavitelji zaradi dobrih odnosov v preteklosti ne obravnavajo njihovih zahtev resno. Ko dobaviteljem na pogajanjih zagrozijo, da bodo z njimi prekinili dosedanje sodelovanje, jim ti odvrnejo: »Tega Vam ne verjamemo. Vsi vemo, da ste imeli izjemno rast prihodkov ravno zaradi nas in da v zadnjih treh letih niste prekinili sodelovanja z nobenim izmed vaših dobaviteljev. Kvečjemu ste še povečali število blagovnih skupin in dodali v spletno trgovino nove artikle.« Ker dobavitelji niso hoteli sprejeti njihovih zahtev, so se pogajanja z vsemi petimi dobavitelji v prvem krogu prekinila brez dogovora.

Po posvetu svetovalca z vodstvom se odločijo, da enostavno morajo «žrtvovati» nekaj dobaviteljev in prekiniti sodelovanje z njimi, da bodo tako prestrašili ostale in jim pokazali svojo verodostojnost. Zato so povabili vseh pet dobaviteljev še na drugi krog pogajanj, na katerem so uporabili izjemno agresiven pogajalski slog: pri svojih zahtevah niso popuščali. Kljub temu, da so argumentirali zahtev s podatki in v pogajanja vključili svetovalca, so se uspeli dogovoriti samo z enim od petih dobaviteljev. Preostali so zopet prekinili pogajanja, kljub grožnjam o prekinitvi sodelovanja. Vendar so bili tokrat zelo dobro pripravljeni na takšen scenarij. Še preden so predstavniki dobavitelja zapustili pogajanja je tehnična služba poskrbela, da ni bilo več nobenega dobaviteljevega artikla na spletni strani. S tem manevrom so dosegli odlično izhodišče za nadaljnja pogajanja. Vsi štirje dobavitelji so bili namreč šokirani, da so bili njihovi artikli tako hitro in enostavno umaknjeni iz prodaje. Novica o prekinitvi sodelovanja se je hitro razširila tudi med ostale dobavitelje, s čimer je spletni trgovec pridobil sloves trdega pogajalca, ki zelo agresivno reagira v primeru, da na pogajanjih ne pride do dogovora.

Poleg tega so jih vsi štirje od dobaviteljev, katerih artikle so odstranili iz spletne ponudbe, obupano prosili za nadaljevanje pogajanj. V podjetju so taktično počakali par tednov in ko so se zopet pogajali z dobavitelji, ti sprejmejo večino zahtev.

Pri pogajanju z ostalimi dobavitelji je svetovalec predlagal uporabo agresivnega pogajalskega sloga za manjše dobavitelje in uporabo mehkega pogajalskega sloga za večje dobavitelje. Agresivni pogajalski slog je temeljil na konkretnih zahtevah in vztrajanju pri njih. Pogajalci so argumentirali zahteve s konkretnimi podatki iz pogajalskih poročil. Poleg tega so se na osnovi podatkov odločili za izbiro različnih pogajalskih taktik. Če je njihova

nabavna vrednost, predstavljala več kot 50 % vseh prihodkov dobavitelja, potem so uporabili pri pogajanjih taktiko »sodnega dne«. Dobavitelju so podrobno in izjemno črnogledno opisali, kakšen učinek bo zanj pomenil izpad tako velike količine prometa.

Nadaljevali so z uporabo taktike »slab in dober policist« v kombinaciji s »pravičnostjo«. Eden od pogajalcev je prevzel vlogo »slabega policista« in začel s pomočjo pogajalskega poročila navajati konkretne številke, v katerih blagovnih skupinah in zakaj prihaja do razlik v marži glede na konkurenco. Nadaljeval je z izpostavljanjem konkretnih artiklov, njihovih nabavnih cene in razlik v marži do konkurence. Za vsak artikel je prosil dobavitelja za pojasnilo. Po nekaj časa je sledi preobrat. Vmešal se je »dober policist«, ki je »rešil« dobavitelja z mislijo, da vendarle ni vse tako slabo in da si v bistvu delijo skupni cilj: oboji bi radi zaslužili. Dobavitelju je posredoval podatke o rasti prometa artiklov po blagovnih skupinah in nadaljeval s pojasnjevanjem prednosti sodelovanja: »Naše podjetje je eno izmed redkih, ki vam v teh težkih razmerah omogoča rast. Če pogledate podatke, boste videli, da ste v zadnjih letih z nami rasli v povprečju za X % letno. Mi bomo z našo cenovno politiko naredili vse, da se takšna rast nadaljuje tudi v prihodnje. Poleg tega vidimo, da v nekaterih blagovnih skupinah npr. tehniki rastete samo Y % in tako zaostajate za rastjo blagovne skupine. Mi želimo, da dodate v našo spletno trgovino tudi ostale svoje artikole, saj boste s tem postali bolj konkurenčni in dosegli višjo rast prihodkov. Vendar nam morate pri tem pomagati in znižati ceno.« Pogajalci so nadaljevali pogajanja s tem, da so dobavitelju razložili, kakšna se jim zdi najbolj »pravična« delitev marže.

Pogajalci so pri pogajanjih z večjimi dobavitelji uporabili mehki pogajalski slog s sklicevanje na čustva. Dobaviteljem so želeli ustvariti slab občutek zaradi nepravilnosti kot npr. reklamacij, zamujanjem z roki dobave itd. Poleg tega so bili pogajalci med pogajanja namenoma vedno bolj nezadovoljni. S tem so želeli dobavitelja prestrašiti v smislu, da je bolje če ugodi ali se približa njihovim pričakovanjem, saj bodo sicer lahko prekinili sodelovanje z njim.

Rezultati

Svetovalec in pogajalci so v povprečju uspeli znižati nabavno vrednost blaga za 8 %.

ŠP2: Podjetje iz dejavnosti prometa in skladiščenja (dostavljaavec pošiljk)

Naziv projekta

Predaja pobiranja in dostave pošiljk podizvajalcem.

Ozadje projekta

V mednarodnem podjetju, ki se ukvarja z dostavo pošiljk, so v Sloveniji ustanovili podružnico za pomoč pri dostavi in pobiranju mednarodnih pošiljk. Kasneje so v želji, da bi povečali svoj tržni delež, prevzeli in pripojili novoustanovljeni podružnici še eno slovensko podjetje. Ta pripojitev in s tem povezan povečan obseg dela je za zaposlene v

slovenski podružnici predstavlja velik izziv. Po prevzemu so namreč pridobili okoli 110 vozil in 100 voznikov, katere so morali dnevno operativno managerirati, da so opravljali dostavo in pobiranje pošiljk po Sloveniji. Kljub temu, da so bila vozila v povprečju stara tri leta, so bila zaradi pretekle intenzivne uporabe v zelo slabem stanju. Okvare in obiski serviserjev so bili zelo pogosti. Poleg tega so vozniki z vozili ravnali zelo slabo (hitro so speljevali, močno zapirali vrata itd.), saj niso bili naklonjeni prevzemu in spremembi lastništva. Njihov odpor se je kazal tudi pri motiviranosti za delo - marsikdaj namenoma niso pobrali ali dostavili katere izmed pošiljk. V mednarodnem podjetju so se zato odločili, da bodo izvedli projekt predaje pobiranja in dostave pošiljk podizvajalcem.

Projekt

Projekt je bil izveden v treh korakih v obdobju leta in pol s pomočjo svetovalcev mednarodnega podjetja in ekipe iz podružnice. S prvim korakom so svetovalci izdelali koncept za plačilo podizvajalcev. V drugem koraku so koncept prilagodili za slovenske razmere in ga preizkusili. V tretjem koraku so izvedli implementacijo, ki je zajemala: razpis za podizvajalce, pogajanja s kandidati, vzpostavitev dnevnega sistema in predajo del.

Priprava podatkov in analiza

Glavna zamisel predaje pobiranja in dostave pošiljk podizvajalcem je bila v tem, da se podizvajalci zavežejo v kakovostno opravljanje storitve s svojimi vozili in zaposlenimi. To bi pomenilo za slovensko podružnico veliko razbremenitev, saj bi podizvajalci posredno »prevzeli« ravnanje z voznim parkom in motiviranostjo zaposlenih. Slovenska podružnica bi samo še vzdrževala sistema podizvajalcev. Mednarodna ekipa svetovalcev se je zato najprej vprašala, koliko in kako bi bilo treba plačati podizvajalce, da bi bili pripravljeni opravljati podizvajalska dela pobiranja in dostave pošiljk? V ta namen so šest mesecev zbirali in analizirali podatke o poteku pobiranja in dostave pošiljk. Z meritvami so uspeli identificirati ključne povzročitelje stroškov, kar jim je pomagalo izdelati in dodelati sistem za plačilo podizvajalcev. Pri snovanju sistema so upoštevali podatke o velikosti območja, na katerem je voznik pobiral in dostavljal pošiljke, številu pobiranj in dostav pošiljk, številu postankov voznika, številu strank itd.

V drugem koraku so sistem za plačilo podizvajalcev prilagodili na razmere v slovenski podružnici. Mesečne stroške pobiranja in dostave pošiljk slovenske podružnice so preračunali na posamezna območja pobiranja in dostave pošiljk. Izhajali so iz tega, da je moral imeti podizvajalec vozilo, kar je pomenilo strošek amortizacije, ki so ga preračunali na mesec. Temu so dodali strošek dela, torej na mesec preračunane letne izdatke povprečnega voznika (plača, nadomestila, regres itd.). Potem so dodali še povprečne mesečne stroške vzdrževanja vozil (popravila, registracija), strošek administracije (vozni park, plače itd.). Na koncu so dodali zraven še maržo in prišli do mesečnega zneska, ki so ga preračunali na število postankov, ki jih je voznik opravil pri strankah na določenem

območju. Pri tem so upoštevali tudi strošek goriva, saj so morali nekateri podizvajalci prevoziti več km kot drugi, da so prišli do območja za pobiranje in dostavo pošiljk.

Priprava na pogajanja in njihova izvedba

V podjetju so izvedli razpis, kjer so ponudili zainteresiranim podjetjem možnost podizvajanja pobiranja in dostave pošiljk na posameznih področjih. Na razpisu so v splošnem pojasnili tudi sistem in način plačila. Zainteresiranimi podjetjem so bili na voljo za dodatna pojasnila. Največkrat so na konkretnem primeru določenega območja predstavili, kako deluje sistem plačila. Nadaljevali so s pogajanja, na katerih so pogajalci predstavili prednosti ponudbe s tremi ključnimi argumenti.

Prvič, jasno so povedali, kakšno maržo so upoštevali pri izračunu – torej kakšen zaslužek so garantirali podizvajalcem. Drugič, zainteresiranim podjetjem so pojasnili, da bodo imeli možnost to maržo še nekoliko povečati. Pojasnili so, da so pri izračunih upoštevali lastne stroške, za katere so menili, da so višji od stroškov, ki jih bodo imeli podizvajalci. Podjetje z manj kot pet vozli ima namreč zanemarljive stroške upravljanja z voznim parkom. Menili so tudi, da bodo podizvajalci lepše ravnali s svojimi vozili, kar pomeni, da bodo imeli manj okvar in nižje stroške vzdrževanja. Poleg tega bodo lahko uporabljali vozilo tudi po tem, ko bo že v celoti amortizirano. Tretjič, nudili so plačilo po učinku, ki ni bilo omejeno navzgor. Podjetjem so sicer pojasnili, da je večino izračunov narejenih za fiksno število postankov (npr. 40), vendar da bodo po nekoliko nižji ceni plačani tudi ostali postanki. Poleg tega so se zavzeli, da se bodo prizadevali pridobiti nove stranke, da bo število postankov še več in omenili, da lahko tudi podizvajalec z motivacijo za delo in s prijaznostjo in urejenostjo do strank pridobi kakšen dodatne postanek.

Kljub temu, da so bili dodatni postanki sicer plačani po nižji vrednosti od tistih v osnovnem izračunu, so bili za podizvajalce še vedno zelo zanimivi, saj so jih vozniki opravili »spotoma« in zato za podizvajalca niso predstavljali dodatnega stroška. Po prvem razpisu in pogajanjih so se uspeli dogovoriti s podizvajalci za pokrivanje 70 % vseh območji pobiranja in dostave pošiljk. Ko po pol leta ponovijo razpis, pridobijo dodatne podizvajalce in pokrijejo skupaj 95 % vseh območij.

Rezultati

Izvajalcem projekta je uspelo znižati stroške pobiranja in dostave pošiljk za 15 %.

Zaradi povečane angažiranosti podizvajalcev jim je delež pravočasno pobranih in dostavljenih pošiljk porasel iz 87 % na 99 %.

ŠP3: Podjetje iz dejavnosti gradbeništva (slovenska podružnica mednarodnega podjetja)

Naziv projekta

Prenos dobri poslovnih praks v slovensko podružnico.

Ozadje projekta

V mednarodnem podjetju, ki se ukvarja z gradbeništvom, so v času krize vstopili na slovenski trg s prevzemom enega izmed propadlih gradbincev. Prevzeto podjetje so želeli modernizirati z izboljšanjem poslovanja.

Projekt

Projekt je bil izveden v treh korakih v obdobju treh let s pomočjo vodstva mednarodnega podjetja in vodstva slovenske podružnice. Poleg prenove procesov, zamenjave kadrov, uvedbe informacijskih sistemov matičnega podjetja, je projekt obsegal tudi uvedbo dobre poslovne prakse in rešitve na področju pogajanj. Šlo je namreč za izredno dodelan pristop pogajanj na osnovi dejstev, ki je bil podprt z zbiranjem podatkov in napredno analitiko.

Priprava podatkov, analiza in pogajanja

Večja gradbena podjetja pridobijo največ svojih poslov s sodelovanjem na javnih razpisih za posodabljanja ali izgradnjo cestnega omrežja. Pri tem je uspešnost gradbenega podjetja odvisno od količine in vrednosti pridobljenih poslov (prihodki) ter učinkovitostjo izvede projektov (stroški). Vsak pridobljeni posel se izvaja kot projekt z vodjem gradbišča in izvajalsko ekipo. Za gradbeno podjetje je tako najbolj ključen proces projektnega vodenja, ki zajema korake načrtovanja, izvedbe in evalvacije projektov. Tega so se v mednarodnem podjetju še kako zavedali, zato so proces informacijsko podprli z lastno programsko rešitvijo, ki so jo skupaj z dobro poslovno prakso vodenja projektov implementirali tudi v slovenski podružnici.

Proces dobre poslovne prakse so začeli vodje projektov, ki so skrbno proučili razpisno dokumentacijo in načrtovanjem gradbenih dela, ki bi jih bilo treba izvesti. Pri tem so upoštevali tako tehnične specifikke, ki so vplivale na zahtevnost izvedbe projekta (npr. stabilno terena, zemlje itd.) kot tudi organizacijske (časovnica izvedbe projekta, podizvajalci, načrt izvedbenih del itd.). Najbolj ključna je bila kalkulacija stroškov projekta. Najprej so pregledali primerljive projekte, ki so jih izvedli v preteklosti v Sloveniji ali v podružnici iz katere druge države. S tem so bolj natančno in realno opredeliti seznam, vrstni red, obseg in zahtevnost del. Poleg tega so za vsako izvajalsko delo naredili kalkulacijo stroškov, če bi dela izvedli sami in iz sistema zbrali cene podizvajalcev na preteklih projektih. V kolikor za katere izmed cen podizvajalcev niso bili prepričani, da še veljajo, so izvedli razpis ter tako pridobili tržne cene ponudnikov. Za vsako delo na projektu so tako imeli izračunano lastno ceno in zbrane cene podizvajalcev/ponudnikov. Seštevek cene vseh del je predstavljal skupno vrednost projekta.

Sledilo je usklajevanje skupne vrednosti projekta z vodstvom podružnice in pri večjih projektih z vodstvom mednarodnega podjetja. V podjetju so namreč zbirali in analizirali tudi podatke iz preteklih razpisov o ponudbi konkurence. S tem so ugotovili kdo so bili v

preteklosti njihovi konkurenti in identificirali primere, ko niso dobili posla, zaradi previsoke cene. Pri tem pa je bila velika prednost njihovega sistema za projektno vodenje v tem, da so imeli za te pretekle razpise izdelane kalkulacije projektov in zbrane podatke o ceni projekta, ki jo je na razpisu oddala konkurenca.

Razmišljali so namreč takole. Če jim je v preteklosti na podobnem razpisu konkuriral določen gradbinec, ki je na koncu posel dobil zaradi nižje cene, potem je zelo verjetno, da jim bo tudi pri aktualnem razpisu. Vendar so vedeli koliko % je bila ponudba konkurenta cenovno ugodnejša od njihove. To je bilo zanje ključno izhodišče za revizijo kalkulacije – cene del aktualnega projekta so namreč primerjali s cenami del preteklega projekta. Za dela z nižjimi cenami so izračunali prihranke in jih upoštevali pri primerjavi skupnih cen obeh projektov. Za dela z višjimi cenami so izvedli novimi krogi pogajanja s podizvajalci. Tako se jim je z novo kalkulacijo uspelo približati najugodnejši ponudbi in povečati verjetnost, da pridobijo posel.

S tem pa pogajanja še niso bila zaključena. Če jim je uspelo pridobiti posel, so pred pričetkom del ponovno povabili podizvajalce na pogajanja. Povedali so jim, kakšne cene so upoštevali v kalkulacijah in jih vprašali, če lahko katera dela izvedejo ceneje. Pri tem so seveda želeli predati čim večji del projekta podizvajalcu, vendar to ni bilo vedno mogoče. Njihove izkušnje so pokazale, da morajo najti ravno pravi kompromis med tem, koliko podizvajalcev sodeluje na projektu in kako nizko ceno skupnega projekta dosežejo. Sistem in pogajanja so jim namreč omogočala poljubno kombiniranje opravljanja del z različnimi podizvajalci. Vendar se je zahtevnost koordiniranja izvedbe projekta v primeru večjega števila podizvajalcev povečala in projekt je bilo težje izvesti. Zaradi tega so naredili kompromis in kombinirali izvedbo tistih del, pri katerih so s predajo v podizvajanje dosegli največje prihranke.

V zadnjem koraku so izvedli evalvacijo izvedbe pogajanj in projekta. Pri pogajanjih so si pisali zaznamke, kakšne sloge in taktike so uporabili pri posameznem dobavitelju in kako so bil pri tem uspešni. Z evalvacijo projekta so pojasnili odstopanja med načrtovanimi in realnimi cenami in tako pridobili odlične podatke za oceno zahtevnosti bodočih projektov. Poleg tega so na osnovi opravljenega dela in sodelovanja razvrščali podizvajalci v tri skupine: zelo dobri, srednje primerni in črno označeni.

Izvedba pogajanj

Pogajalski slog so prilagodili velikosti dobavitelja. Z manjšimi dobavitelji so se pogajali s tršim pogajalskim slogom kot z večjimi. Dobavitelju so najprej predstavili projekt in mu ponudili možnosti za sodelovanje na sledeč način: »Pred vami je naša dokumentacija za projekt, katerega bomo začeli izvajati avgusta. Naredili smo kalkulacijo cen za posamezna dela, če jih izvedemo sami. Glede na to, da z Vami delamo že nekaj časa in Vas dobro poznamo vemo, da lahko nekatere od teh del izvedete bistveno bolj učinkovito od nas. Zdi se nam, da bi to lahko bila odlična priložnost za nadaljevanje sodelovanja. Zanima nas pri katerih podizvajalskih delih nam lahko pomagate in kakšna bi bila cena?« Potem so

proučili različne ponudbe podizvajalcev in jih primerjali med seboj. Na drugem krogu pogajanj so soočili najboljše ponudnike s konkurenčno ponudbo, s čimer so še malenkost znižali ceno.

Rezultati

V zadnjih petih letih so zrasli v enega največjih gradbincev. Vodstvo podružnice si ne predstavlja, kako bi lahko uspešno poslovali brez vseh sistemov in uvedbe dobrih poslovnih praks.

PRILOGA 4: Svetovalske ocene podjetij

Vprašanja in navodila

Kakšen so vaše izkušnje na področju nabavnih projektov?

Koliko nabavnih projektov ste izvedli za posamezne dejavnosti?

Preberite izvedene intervjuje in študije primerov glede uporabe pogajanj na osnovi dejstev v slovenskih podjetjih. Prosim Vas, da vsak podjetje, ki posluje v dejavnosti v kateri ste izvedli najmanj 5 ali več nabavnih projektov preberete transkripcijo intervjuja ali študijo primerov. Pri tem bodite pozorni in ocenite, kako napredni so v podjetju glede:

Uporabe podatkov; naprednost zbiranja in priprave podatkov za pogajanja kot tudi naprednost pri zajemu vsebinsko relevantnih podatkov za pogajanja;

Uporabe analitike; izračunavanju in določanju pogajalske moči, vrednotenju povpraševanj, ponudb in primanjkljajev dobaviteljev itd.

Pri ocenjevanju uporabiti lestvico celih števil 1 do 10, kjer 1 pomeni najslabšo in 10 najboljšo možno uporabo, s katero ste se srečali pri opravljanju projektov iz relevantnih dejavnosti.

Svetovalec 1

Kakšen so vaše izkušnje na področju nabavnih projektov?

V 10 letih svetovalne kariere sem opravil več kot 35 različnih projektov, od katerih je okoli 25 vključevalo pogajanja ali optimizacijo stroškov nabave.

Koliko nabavnih projektov ste izvedli za posamezne dejavnosti?

Izvedel sem 10+ nabavnih projektov iz trgovske dejavnosti, 5+ iz predelovalne dejavnosti, in okoli 6 za dejavnost prometa in skladiščenja.

Uporabe podatkov; naprednost zbiranja in priprave podatkov za pogajanja kot tudi naprednost pri zajemu vsebinsko relevantnih podatkov za pogajanja;

Metoda pridobivanja podatkov	Referenca	Osnovna dejavnost	Ocena uporabe podatkov									
Globinski intervju	GI1	Diskontni trgovec	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	GI2	Predelovalec aluminija	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	GI4	Potniški prevoznik	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	GI5	Ponudnik telekomunikacijskih rešitev	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	GI6	Gradbinec	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	GI7	Kemični proizvajalec	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Študija primerov	ŠP1	Spletni trgovec	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	ŠP2	Dostavljavec pošiljk	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	ŠP3	Gradbinec	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Uporabe analitike; izračunavanju in določanju pogajalske moči, vrednotenju povpraševanj, ponudb in primanjkljajev dobaviteljev itd.

Metoda pridobivanja podatkov	Referenca	Osnovna dejavnost	Ocena uporabe analitike									
Globinski intervju	GI1	Diskontni trgovec	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	GI2	Predelovalec aluminija	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	GI4	Potniški prevoznik	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	GI5	Ponudnik telekomunikacijskih rešitev	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	GI6	Gradbinec	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	GI7	Kemični proizvajalec	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Študija primerov	ŠP1	Spletni trgovec	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	ŠP2	Dostavljavec pošiljk	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	ŠP3	Gradbinec	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Svetovalec 2

Kakšen so vaše izkušnje na področju nabavnih projektov?

V 15 letih svetovalne kariere sem opravil več kot 70 različnih projektov, od katerih je okoli 50 vključevalo pogajanja ali optimizacijo stroškov nabave.

Koliko nabavnih projektov ste izvedli za posamezne dejavnosti?

Projekte sem delal za vse dejavnosti razen telekomunikacijske. V vsaki dejavnosti sem izvedel več kot pet projektov.

Uporabe podatkov; naprednost zbiranja in priprave podatkov za pogajanja kot tudi naprednost pri zajemu vsebinsko relevantnih podatkov za pogajanja;

Metoda pridobivanja podatkov	Referenca	Osnovna dejavnost	Ocena uporabe podatkov									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Globinski intervju	GI1	Diskontni trgovec	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	GI2	Predelovalec aluminija	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	GI4	Potniški prevoznik	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	GI5	Ponudnik telekomunikacijskih rešitev	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	GI6	Gradbinec	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	GI7	Kemični proizvajalec	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Študija primerov	ŠP1	Spletni trgovec	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	ŠP2	Dostavljaec pošiljk	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	ŠP3	Gradbinec	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Uporabe analitike; izračunavanju in določanju pogajalske moči, vrednotenju povpraševanj, ponudb in primanjkljajev dobaviteljev itd.

Metoda pridobivanja podatkov	Referenca	Osnovna dejavnost	Ocena uporabe analitike									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Globinski intervju	GI1	Diskontni trgovec	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	GI2	Predelovalec aluminija	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	GI4	Potniški prevoznik	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	GI5	Ponudnik telekomunikacijskih rešitev	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	GI6	Gradbinec	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	GI7	Kemični proizvajalec	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Študija primerov	ŠP1	Spletni trgovec	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	ŠP2	Dostavljaec pošiljk	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	ŠP3	Gradbinec	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Svetovalec 3

Kakšen so vaše izkušnje na področju nabavnih projektov?

V 10 letih svetovalne kariere sem opravil več kot 50 različnih projektov, od katerih je okoli 30 vključevalo pogajanja.

Koliko nabavnih projektov ste izvedli za posamezne dejavnosti?

V vsaki od dejavnosti sem izvedel več kot pet projektov, razen dejavnosti trgovine, iz katere nimam izkušenj.

Uporabe podatkov; naprednost zbiranja in priprave podatkov za pogajanja kot tudi naprednost pri zajemu vsebinsko relevantnih podatkov za pogajanja;

Metoda pridobivanja podatkov	Referenca	Osnovna dejavnost	Ocena uporabe podatkov									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Globinski intervju	GI1	Diskontni trgovec	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	GI2	Predelovalec aluminija	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	GI4	Potniški prevoznik	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	GI5	Ponudnik telekomunikacijskih rešitev	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	GI6	Gradbinec	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	GI7	Kemični proizvajalec	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Študija primerov	ŠP1	Spletni trgovec	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	ŠP2	Dostavljavec pošiljk	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	ŠP3	Gradbinec	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Uporabe analitike; izračunavanju in določanju pogajalske moči, vrednotenju povpraševanj, ponudb in primanjkljajev dobaviteljev itd.

Metoda pridobivanja podatkov	Referenca	Osnovna dejavnost	Ocena uporabe analitike									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Globinski intervju	GI1	Diskontni trgovec	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	GI2	Predelovalec aluminija	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	GI4	Potniški prevoznik	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	GI5	Ponudnik telekomunikacijskih rešitev	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	GI6	Gradbinec	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	GI7	Kemični proizvajalec	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Študija primerov	ŠP1	Spletni trgovec	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	ŠP2	Dostavljavec pošiljk	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	ŠP3	Gradbinec	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Svetovalec 4

Kakšen so vaše izkušnje na področju nabavnih projektov?

V 20 letih svetovalne kariere sem opravil več kot 100 različnih projektov, od katerih je okoli 40 vključevalo pogajanja ali optimizacijo nabave.

Koliko nabavnih projektov ste izvedli za posamezne dejavnosti?

Izvedel sem projekte v vseh dejavnostih razen prometa in skladiščenja.

Uporabe podatkov; naprednost zbiranja in priprave podatkov za pogajanja kot tudi naprednost pri zajemu vsebinsko relevantnih podatkov za pogajanja;

Metoda pridobivanja podatkov	Referenca	Osnovna dejavnost	Ocena uporabe podatkov									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Globinski intervju	GI1	Diskontni trgovec	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	GI2	Predelovalec aluminija	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	GI4	Potniški prevoznik	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	GI5	Ponudnik telekomunikacijskih rešitev	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	GI6	Gradbinec	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	GI7	Kemični proizvajalec	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Študija primerov	ŠP1	Spletni trgovec	1	2	3	4	5	6	7	8	9
ŠP2		Dostavljaivec pošiljk	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ŠP3		Gradbinec	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Uporabe analitike; izračunavanju in določanju pogajalske moči, vrednotenju povpraševanj, ponudb in primanjkljajev dobaviteljev itd.

Metoda pridobivanja podatkov	Referenca	Osnovna dejavnost	Ocena uporabe analitike									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Globinski intervju	GI1	Diskontni trgovec	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	GI2	Predelovalec aluminija	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	GI4	Potniški prevoznik	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	GI5	Ponudnik telekomunikacijskih rešitev	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	GI6	Gradbinec	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	GI7	Kemični proizvajalec	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Študija primerov	ŠP1	Spletni trgovec	1	2	3	4	5	6	7	8	9
ŠP2		Dostavljaivec pošiljk	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ŠP3		Gradbinec	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Svetovalec 5

Kakšen so vaše izkušnje na področju nabavnih projektov?

V osmih letih svetovalne kariere sem opravil več kot 35 različnih projektov, od katerih je okoli 30 vključevalo pogajanja ali optimizacijo nabave.

Koliko nabavnih projektov ste izvedli za posamezne dejavnosti?

V vsaki izmed dejavnosti (trgovina, prometa in skladiščenje ter telekomunikacije), za katere bom oddal ocene, sem izvedel več kot pet pogajalskih projektov v obdobju zadnjih osem let.

Uporabe podatkov; naprednost zbiranja in priprave podatkov za pogajanja kot tudi naprednost pri zajemu vsebinsko relevantnih podatkov za pogajanja;

Metoda pridobivanja podatkov	Referenca	Osnovna dejavnost	Ocena uporabe podatkov									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Globinski intervju	GI1	Diskontni trgovec	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	GI2	Predelovalec aluminija	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	GI4	Potniški prevoznik	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	GI5	Ponudnik telekomunikacijskih rešitev	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	GI6	Gradbinec	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	GI7	Kemični proizvajalec	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Študija primerov	ŠP1	Spletni trgovec	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	ŠP2	Dostavljaec pošiljk	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	ŠP3	Gradbinec	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Uporabe analitike; izračunavanju in določanju pogajalske moči, vrednotenju povpraševanj, ponudb in primanjkljajev dobaviteljev itd.

Metoda pridobivanja podatkov	Referenca	Osnovna dejavnost	Ocena uporabe analitike									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Globinski intervju	GI1	Diskontni trgovec	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	GI2	Predelovalec aluminija	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	GI4	Potniški prevoznik	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	GI5	Ponudnik telekomunikacijskih rešitev	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	GI6	Gradbinec	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	GI7	Kemični proizvajalec	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Študija primerov	ŠP1	Spletni trgovec	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	ŠP2	Dostavljaec pošiljk	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	ŠP3	Gradbinec	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10