

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**POVEZANOST NAKUPNEGA VEDENJA ORGANIZACIJ S
TRŽENJSKIMI ODNOSI NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU**

Ljubljana, oktober 2012

NINA IVANČIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana NINA IVANČIČ, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom POVEZANOST NAKUPNEGA VEDENJA ORGANIZACIJ S TRŽENJSKIMI ODNOSI NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU, pripravljene v sodelovanju s svetovalko doc. dr. MATEJO KOS KOKLIČ.

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

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, oktober 2012

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 NAKUPNO VEDENJE ORGANIZACIJ	2
1.1 Značilnosti poslovanja na medorganizacijskem trgu.....	2
1.2 Značilnosti nakupnega vedenja organizacij.....	3
1.2.1 Cilji nabavne funkcije	4
1.2.2 Vrste nabavnih postopkov	5
2 OPREDELITEV TRŽENJSKIH ODNOSOV MED ORGANIZACIJAMI.....	6
2.1 Transakcijske menjave in trženje s poudarkom na odnosih	7
2.2 Prednosti in pomanjkljivosti trženja s poudarkom na odnosih.....	10
2.3 Modeli trženjskih odnosov	12
3 NABAVNE STRATEGIJE PODJETIJ	13
3.1 Splošno o strategijah podjetja.....	13
3.2 Oblikovanje nabavne strategije	14
3.3 Dimenzije nabavnih strategij	16
3.4 Vrste nabavnih strategij	19
4 EMPIRIČNA PREVERITEV TEORETIČNIH KONCEPTOV DOTIKAJOČIH SE TRŽENJSKIH ODNOSOV IN NAKUPNEGA VEDENJA ORGANIZACIJ V SLOVENSKEM PROSTORU	23
4.1 Izhodišča, namen, metodologija in izvedba raziskave	23
4.1.1 Izhodišča, namen in cilji raziskave	23
4.1.2 Delno strukturiran intervju kot metoda kvalitativne raziskave	24
4.1.3 Postopek priprave in izvedbe raziskave	26
4.1.4 Opomnik.....	27
4.1.5 Predstavitev vzorca	28
4.2 Analiza podatkov in rezultati raziskave.....	30
4.2.1 Analiza podatkov.....	30
4.2.2 Rezultati raziskave	30
4.3 Sklepne ugotovitve in omejitve izvedene kvalitativne raziskave	45
4.3.1 Sklepne ugotovitve.....	45
SKLEP.....	48
LITERATURA IN VIRI	51
KAZALO PRILOG	

KAZALO SLIK

Slika 1: Klasifikacija proizvodov glede na zahtevnost in vpliv na prihodke oz. tveganje pri nabavi	6
Slika 2: Spekter trženjskih odnosov	8

KAZALO TABEL

Tabela 1: Spekter odnosov med dobaviteljem in odjemalcem.....	9
Tabela 2: Nabavne strategije, kot jih predlagata avtorja Svahn in Westerlund	19
Tabela 3: Predstavitev ključnih značilnosti intervjuvancev	29
Tabela 4: Ugotovitve iz intervjuja številka 1	32
Tabela 5: Ugotovitve iz intervjuja številka 2	34
Tabela 5: Ugotovitve iz intervjuja številka 3	36
Tabela 6: Ugotovitve iz intervjuja številka 4	37
Tabela 7: Ugotovitve iz intervjuja številka 5	39
Tabela 8: Ugotovitve iz intervjuja številka 6	40
Tabela 9: Ugotovitve iz intervjuja številka 7	42
Tabela 10: Ugotovitve iz intervjuja številka 8, povezane z nabavo polizdelkov	43
Tabela 11: Ugotovitve iz intervjuja številka 8, povezane z nabavo surovin	44

UVOD

Položaj nabavne funkcije se je v zadnjih desetletjih močno spremenil, tako se danes nabavni funkciji pripisuje strateška vloga. Zaradi naraščajoče vloge te funkcije kot posledice vse večje medsebojne odvisnosti podjetij se pojavlja potreba po vzpostavitvi nabavnih strategij, ki bodo skladne z novo vlogo nabave, kar pa pri sodelovanju z množico dobaviteljev ni lahko. Vedno več podjetij se zaveda, da ne zmore biti strokovnjak na vseh področjih delovanja, to je tudi razlog za izrazito poudarjanje tesnosti sodelovanja med partnerji kot ključnega kriterija za oblikovanje želene vrednosti za odjemalca (Svahn & Westerlund, 2009, str. 173). V delu me zanima, kako odjemalci upravljajo odnose s partnerji v povezavi z nabavnimi cilji in strategijami, saj ustrezno opredeljene nabavne strategije vplivajo na ravnanje zaposlenih in posledično na uspešnost podjetja.

Namen magistrskega dela je empirično proučiti pojavnost šestih v literaturi opredeljenih tipov nabavnih strategij, ki izhajajo iz povezave med nakupnimi cilji organizacije in trženjskimi odnosi med organizacijami v podjetjih, ki delujejo v slovenskem okolju. V splošnem je bilo na področju povezave trženjskih odnosov z nabavnimi strategijami izvedenih malo raziskav, posebej v slovenskem prostoru. Ugotoviti želim, ali se šest nabavnih strategij, kot jih opredeljujeta Svahn in Westerlund (2009, str. 176–178), ki jih nadgrajujem z drugimi izvedenimi raziskavami s tega področja (npr. Iršič, 2009; Terpend, Krause & Dooley, 2011), pojavlja tudi v slovenskem prostoru, iz česar je mogoče sklepati, ali se podjetja prilagajajo spreminjajoči se vlogi nabave kot posledici sprememb na trgu ter priporočilom iz strokovne in znanstvene literature. V zadnjih desetletjih se znanstvena literatura nagiba k nadomeščanju transakcijskih menjav in nabavnih strategij, izvirajočih iz teh menjav, k strategijam, ki so povezane s sodelovalnimi odnosi. Seveda morajo spremembe temeljiti na ekonomski upravičenosti. Maloštevilne pretekle raziskave so namreč pokazale, da se podjetja še vedno v veliki meri poslužujejo uporabe strategij, ki so naravnane na transakcijski odnos in stremijo k takojšnjim in neposrednim učinkom na poslovno uspešnost podjetij (Iršič, 2009, str. 47).

Cilj magistrskega dela je predstaviti obstoječe teoretične in empirične izsledke s področja medorganizacijskega trženja, s poudarkom na odnosih in nabavnih strategijah. Drugi, pomembnejši cilj magistrskega dela pa je empirično preveriti teoretične koncepte iz znanstvene literature, povezane s trženjskimi odnosi in nakupnimi cilji organizacij. Kvalitativna raziskava je izvedena na vzorcu različno velikih podjetij, ki delujejo v slovenskem prostoru v različnih panogah. Večina preteklih raziskav se namreč osredotoča na pridobitev podatkov, povezanih z velikimi podjetji, med drugimi tudi raziskava Iršiča (2009), ki vključuje podjetja, delujoča v slovenskem prostoru. Drugi razlog za vključevanje podjetij različnih velikosti v raziskavo je predvidevanje, da se vedenje velikih in srednjih podjetij znatno razlikuje od vedenja malih podjetij (Cannon & Perreault, 1999).

Metoda magistrskega dela v prvem sklopu, ki služi analitično-teoretičnemu pregledu opazovane problematike, temelji na pregledu in povezovanju izsledkov strokovne in znanstvene literature s področja trženjskih odnosov in nabavnih strategij. V drugem sklopu, ki

je namenjen empirični preveritvi teoretičnih konceptov, opredeljenih v strokovni literaturi, pa je uporabljena kvalitativna raziskovalna metoda delno strukturiran intervju. Intervjuji so izvedeni s predstavniki nabavne funkcije oziroma drugimi predstavniki podjetij, ki so vključeni v aktivnosti nabave. Pridobljeni podatki so analizirani s pristopom, ki predvideva analizo posameznih enot oziroma intervjujev, saj ocenjujem, da je pri cilju preveritve nabavnih strategij, ki so opredeljene z več dejavniki, potreben celosten pogled. Na osnovi dobljenih rezultatov sklepam o pojavnosti opredeljenih nabavnih strategij v vključenih podjetjih.

Magistrsko delo sestavljata dva pomembna sklopa, in sicer je prvi del namenjen temeljitemu pregledu in povezovanju izsledkov strokovne in znanstvene literature s področja trženjskih odnosov, v drugem delu pa sledi empirična preverba teoretičnih konceptov, predstavljenih v prvem delu magistrskega dela, na primeru podjetij, ki delujejo v slovenskem prostoru. V prvi točki magistrskega dela so opisane posebnosti poslovanja na medorganizacijskem trgu v primerjavi s porabniškim trgom, ki jim sledi predstavitev nabavnih ciljev in vrst nabavnih postopkov. V drugi točki podrobneje predstavljam trženjske odnose med podjetji in razliko med transakcijskimi menjavami in trženjem s poudarkom na odnosih ter opredelim prednosti in pomanjkljivosti trženja s poudarkom na odnosih. V tretji točki sledi predstavitev procesa oblikovanja nabavnih strategij, opis dejavnikov, ki vplivajo na nabavne strategije, ter predstavitev oblikovanih strategij različnih avtorjev (npr. Iršič, 2009; Svahn & Westerlund, 2009; Terpend et al., 2011). Četrta točka je posvečena predstavitvi izvedene kvalitativne raziskave. Najprej so opisani izhodišča, namen, metodologija in proces izvedbe raziskave, sledi predstavitev rezultatov raziskave in ob koncu predstavitev sklepnih ugotovitev s prispevki in omejitvami izvedene raziskave.

1 NAKUPNO VEDENJE ORGANIZACIJ

Predstavitev značilnosti in posebnosti nakupnega vedenja organizacij služi kot podlaga za razumevanje tematike in izvedene kvalitativne raziskave. V tem poglavju magistrskega dela opredeljujem značilnosti nakupnega vedenja organizacij, cilje, ki jim organizacije sledijo pri nabavi, ter vrste nabavnih postopkov glede na vrsto povpraševanega proizvoda.

1.1 Značilnosti poslovanja na medorganizacijskem trgu

Hutt in Speh (1998, str. 4) medorganizacijski trg opredeljujeta kot lokalno ali mednarodno povezana podjetja, vladna telesa in institucije, ki proizvode in storitve kupujejo bodisi za potrebe vključitve v proizvodni proces bodisi za porabo, uporabo ali preprodajo. Ključna dejavnika, ki ločujeta porabniški trg od medorganizacijskega, sta značilnosti kupca in način uporabe proizvoda ali storitve. Kupci na medorganizacijskem trgu so izključno organizacije (podjetja, vladna telesa in institucije), ki kupljenih proizvodov ne uporabljajo za lastne potrebe, pač pa jih uporabijo v procesu proizvodnje drugih proizvodov ali storitev, ki jih nato prodajo, dajejo v najem ali dobavljajo naprej (Kotler, 2004, str. 216).

Podjetja na medorganizacijskem trgu poslujejo izključno z organizacijami, kar posledično pomeni manjše število kupcev, vendar višje vrednosti oziroma obseg kupljenih proizvodov

ali storitev. Majhno število kupcev in velik obseg naročil spodbujata tesnejše odnose med dobavitelji in kupci. Odnosi med partnerji se v zadnjih desetletjih korenito spreminjajo in prehajajo iz tekmovalnih k tesnejšim (Hutt & Speh, 2008, str. 13; Kotler, 2004, str. 216). Prav odnosi med dobavitelji in odjemalci v povezavi z nabavnimi cilji organizacij predstavljajo temelj tega magistrskega dela.

Razliko med medorganizacijskim in porabniškim trgom je najti tudi pri strokovnosti kupovanja, saj nabavnih instrumentov, kot so nabavne pogodbe, ponudbe in zahtevki za posredovanje cen, pri porabniškem kupovanju ne najdemo. Pogosto se tudi zgodi, da so organizacijski kupci zemljepisno osredotočeni na določeno področje, kar pomeni, da se morajo dobavitelji lokacijsko prilagoditi, če želijo znižati prodajne in druge stroške. Hitre prilagoditve pa so nemogoče pri regulaciji povpraševanja v primeru sprememb cen proizvodov ali storitev, kar pomeni, da je na medorganizacijskem trgu, vsaj kratkoročno, povpraševanje neprožno. Sprememba cen določenega materiala, proizvoda ali storitve bo na kratek rok le malo vplivala na celotno povpraševanje. Tesno sta povezani tudi naslednji značilnosti povpraševanja na medorganizacijskem trgu, in sicer izpeljano in nestalno povpraševanje. Povpraševanje po blagu za organizacijsko porabo je izpeljano iz povpraševanja po porabniškem blagu, zato morajo medorganizacijski tržniki pozorno spremljati nakupne vzorce končnih porabnikov in se pravočasno nanje odzvati, kajti minimalno povečanje ali zmanjšanje povpraševanja na porabniškem trgu lahko povzroči več kot desetkratno povečanje ali zmanjšanje povpraševanja na medorganizacijskem trgu, kar kaže na nestalnost povpraševanja (Kotler, 2004, str. 216).

1.2 Značilnosti nakupnega vedenja organizacij

Webster in Wind (1972, str. 12) vedenje organizacij opredeljujeta kot proces odločanja več posameznikov, ki so medsebojno povezani in delujejo pod okriljem različnih organizacij.

Proces nakupa na medorganizacijskem trgu poteka v več fazah. Hutt in Speh (2008, str. 65) opredelita osem faz nakupnega procesa, ki si smiselno sledijo v naslednjem vrstnem redu: prepoznavanje problema, izdelava splošnega opisa potrebe, izdelava podrobne specifikacije zahtev, iskanje potencialnih dobaviteljev, ocena prejetih ponudb, pogajanja z dobavitelji in izbira dobavitelja, določitev izvedbe naročila ter končna ocena poslovanja z dobaviteljem. Nakupni proces ne poteka vedno v predstavljenem vrstnem redu in tudi ne vsebuje vedno vseh navedenih faz, zato se nekateri avtorji (npr. Anderson, Chu & Weitz, 1987; Ghingold, 1986) raje nagibajo k opredelitvi nakupnih situacij, ki združujejo po značilnostih sorodne nakupne namere in na podlagi tega opredelijo posebnosti nakupnih procesov. Avtorji opredeljujejo tri nakupne situacije (Anderson et al., 1987, str. 72; Ghingold, 1986, str. 30): prvi nakup, takojšen ponovni nakup in prilagojen ponovni nakup. Kot že ime pove, je **prvi nakup** povezan s prvič zaznanim problemom ali potrebo, ki se povsem razlikuje od prejšnjih nakupnih situacij organizacije, zato nakupni proces pri tej vrsti nakupa poteka skozi vseh osem zgoraj navedenih faz. Pri **takojšnjem ponovnem nakupu** gre za rutinsko ponovno naročilo blaga brez kakršnegakoli spreminjanja značilnosti proizvodov ali nabavnih pogojev.

Pri **prilagojenem ponovnem nakupu** pa želi kupec spremeniti določene značilnosti proizvoda, cene, dobavnih zahtev ali drugih pogojev, zato se mora dobavitelj prilagoditi željam kupca s spremenjeno ponudbo.

Pri sprejemanju nakupnih odločitev na medorganizacijske kupce vplivajo različni dejavniki. Avtorja Webster in Wind (1972, str. 13) navajata štiri skupine dejavnikov: osebni in medosebni dejavniki, dejavniki okolja in organizacijski dejavniki. Osebni dejavniki pojasnjujejo pomen posameznika znotraj organizacije ter njegov vpliv na delovanje in odločanje. Medosebni dejavniki pojasnjujejo sestavo in vloge nakupnega središča ter opredeljujejo kriterije odločanja pri vsakem članu nakupnega središča. Dejavniki okolja opredeljujejo meje, ki usmerjajo interakcijo med dobavitelji in odjemalci. Organizacijski dejavniki pa so opredeljeni kot povezava med nakupnimi aktivnostmi in strateškimi usmeritvami organizacije ter pozicijo nabave v strukturi organizacije.

V splošni opredelitvi značilnosti medorganizacijskega trga in nakupnega procesa je dosledno uporabljen pojem »organizacija«, ki pa vključuje tako podjetja kot vladna telesa in institucije. Magistrsko delo se osredotoča zgolj na značilnosti funkcije nabave in odnosov med podjetji, zato se v nadaljevanju izogibam uporabi pojma »organizacija« in ga nadomeščam z uporabo pojma »podjetje«. Prav tako je pri ponazoritvi razlik med značilnostmi poslovanja na porabniškem in medorganizacijskem trgu uporabljen izraz »kupec«, zaradi tematike magistrskega dela, ki se dotika zgolj poslovanja med podjetji, pa ga v nadaljevanju zamenjujem z izrazom »odjemalec«.

1.2.1 Cilji nabavne funkcije

V splošnem avtorji prepoznava podobne cilje nabavne funkcije. Završnik (1996, str. 54–57) izpostavlja naslednje cilje: doseganje nemotenega procesa dobave materiala ustrezne kakovosti; skrbno sledenje cilju konkurenčnih in pametnih nakupov (tj. neprestano iskanje materialov z ugodnejšim razmerjem med kakovostjo in ceno); doseganje najboljše kombinacije med ceno, časom dobave in kakovostjo; minimiziranje izgub, ki se nanašajo na zaloge; dobri odnosi z dobavitelji; razvijanje alternativnih virov nabave; izkoriščanje prednosti standardizacije in specifikacije posameznih delov; sledenje tržnim trendom in ohranjanje tekmovalnega vzdušja v podjetju; dobri odnosi z drugimi funkcijami v podjetju; vlaganje v izobraževanje, razvijanje in motiviranje nabavnega osebja. Nabavni cilji, kot jih opredeljujejo Leenders, Fearon, Flynn in Fraser (2002, str. 40–43), so nekoliko bolj osredotočeni na stroške in cilj njihovega zniževanja: doseganje nemotenega procesa dobave proizvodov, materialov in storitev; zmanjšanje obsega potrebnih zalog; izboljšanje kakovosti s skrbno izbiro nabavljenih proizvodov in storitev; izboljšanje in ohranjanje odnosov z dobavitelji; zmanjševanje celotnih stroškov; zmanjšanje stroškov administracije ter izboljšanje konkurenčnega položaja podjetja z zmanjševanjem stroškov oskrbne verige ali koriščenjem zmožnosti dobaviteljev.

Glede na osredotočenost nabavne funkcije podjetja na posamezne cilje sta Anderson in Narus (2004, str. 84–104) opredelila tri nabavne usmerjenosti podjetij:

- **usmerjenost v nakup:** odjemalec je kratkoročno in taktično osredotočen. Poglavitni namen nabavnih referentov je pri dobaviteljih pridobiti najnižjo ceno za dano raven kakovosti in razpoložljivosti. Odjemalci običajno uporabljajo dve taktiki, in sicer poudarjanje nediferenciranosti proizvoda, kjer namigujejo, da se proizvod pravzaprav ne razlikuje od konkurenčnih, zato jih zanima le cena, ter taktiko uporabe več virov nabave, kjer se odjemalec poslužuje nabave s strani več dobaviteljev in jih tako spodbuja k tekmovanju za svoj delež v celotni nabavi podjetja;
- **usmerjenost v oskrbo:** odjemalci hkrati iščejo izboljšave kakovosti in zniževanje stroškov. Razvijejo sodelovalne odnose z najpomembnejšimi dobavitelji in iščejo prihranke pri stroških zaradi boljšega pridobivanja in preoblikovanja materialov, spodbujajo zgodnjo vpletenost dobavitelja v ravnanje z materiali, ravnmi zalog, ravnajo po načelu »ravno ob pravem času (angl. *just in time*) in celo oblikujejo nove proizvode;
- **usmerjenost v ravnanje oskrbne verige:** v tem primeru je vloga nabave še bolj razširjena in postane strateška dejavnost, ki dodaja vrednost. Podjetje se osredotoča na izboljšavo celotne oskrbne verige vse od surovine do končnega porabnika.

1.2.2 Vrste nabavnih postopkov

Temeljna želja pri začetkih raziskovanja nakupnih modelov je bila ustvariti ustrezno klasifikacijo, v katero bi bilo mogoče razvrstiti proizvode, ki jih podjetja nabavljajo, ter na podlagi tega oblikovati priporočila za podjetje (Terpend et al., 2011, str. 75). Ena najpogosteje citiranih in uporabljenih razvrstitev proizvodov, ki jih podjetja kupujejo, je delo Kraljiča (1983, str. 112), ki glede na pomembnost nakupa oziroma kritičen pomen proizvoda za odjemalca ter glede na kompleksnost nabavnega trga, predlaga naslednjo razvrstitev:

- **strateški proizvodi** (angl. *strategic products*): za odjemalca pomenijo najvišjo vrednost in stroške, povezani so z visokim tveganjem, zato želi odjemalec graditi odnos z zaupanja vrednim dobaviteljem. Odjemalec je za proizvod tega tipa pripravljen plačati več, kot znaša povprečna cena sorodnega proizvoda. Dobavitelj naj bi iskal strateške povezave z odjemalcem, ki bi mu omogočale zgodnjo vpletenost v razvoj novih proizvodov, programov skupnega razvoja in skupnih naložb;
- **proizvodi ozkega grla** (angl. *bottleneck products*): ti proizvodi pomenijo za odjemalca nizko vrednost in stroške, vendar vključujejo nekaj tveganja (na primer nadomestni deli). Odjemalec želi dobavitelja, ki lahko zagotovi stalno dobavo, zato se dobavitelj trudi predlagati standardne dele ter ponuditi sistem spremljanja zalog, storitve dostave na zahtevo ter pomoč uporabnikom;
- **vplivni proizvodi** (angl. *leverage products*): predstavljajo za odjemalca visoko vrednost in stroške, vendar so povezani z nizkim nabavnim tveganjem (na primer motorni bati), saj povpraševane proizvode izdelujejo številna podjetja. Dobavitelj se zaveda, da bo

odjemalec primerjal tržne ponudbe in stroške, zato mora pokazati, da njegova ponudba znižuje celotne stroške odjemalca;

- **rutinski proizvodi** (angl. *routine products*): so povezani z nizko vrednostjo, nizkimi stroški ter tveganjem (na primer pisarniški material). Odjemalci iščejo najnižjo ceno in poudarjajo rutinsko naročanje, tako se dobavitelji trudijo ponuditi standardizirana in združena naročila na podlagi okvirnih pogodb in politike kreditiranja.

Pogosto citirana in uporabljena je tudi klasifikacija proizvodov in storitev, opredeljena s strani avtorjev Andersona in Katza (1998, str. 5–7). Avtorja proizvode in storitve delita v štiri kategorije glede na stopnjo kompleksnosti nabave in vpliv na prihodke oziroma tveganje pri nabavi. »Kompleksnost nabave« je opredeljena z dejavniki, kot so tehnična kompleksnost proizvodov, zahtevnost upravljanja oskrbne verige, pomembnost upravljanja življenjskega cikla proizvodov ter pomena stroškov pri nabavi. Dimenzija »vpliv na prihodke in tveganje« pa se nanaša na pomen posamezne kategorije proizvodov za odjemalčevo zaznavanje vrednosti.

Na Sliki 1 je predstavljena klasifikacija s pripadajočimi primeri proizvodov, razvrščenimi glede na pozicijo v klasifikaciji, kot jih razvrščata Anderson in Katz (1998, str. 5–7).

Slika 1: Klasifikacija proizvodov glede na zahtevnost in vpliv na prihodke oz. tveganje pri nabavi

VISOK	Storitve oglaševanja Izdelki za nadaljnjo prodajo	Kritične komponente Visoko tehnološki izdelki in storitve Funkcije, opravljene z zunanjim izvajanjem
	Pisarniški potrošni material Potovanja	Materiali Logistika Profesionalne storitve
NIZEK		
	NIZKA	VISOKA

KOMPLEKSNOŠT NABAVE

Vir: G. Anderson & P. B. Katz, *Strategic Sourcing*, 1998, str. 7.

2 OPREDELITEV TRŽENJSKIH ODNOSOV MED ORGANIZACIJAMI

Trženjski odnos je mogoče opredeliti kot skupek aktivnosti, ki so izvajane z namenom vzpostavitve, razvoja in ohranjanja procesa menjave med dobaviteljem in odjemalcem (Morgan & Hunt, 1994, str. 22). Iršič (2004, str. 2) trženjske odnose opredeljuje kot »sodelovanje ali druge vrste medsebojnih interakcij med najmanj dvema udeležencema v procesu menjave ali najmanj dvema preskrbovalnima mrežama, katerih namen je dosega skupnih ciljev z izmenjavo vrednosti, uravnoteženjem koristi in zmanjšanjem tveganja«.

Različni avtorji podajajo različne opredelitve, kar je predvsem posledica različnih področij raziskovanja.

Z izrazom »trženjski odnosi« ne označujemo zgolj odnosov med odjemalcem in dobaviteljem, pač pa predstavljajo tudi odnose podjetja s končnimi porabniki, odnose s posredniki, strateške povezave s konkurenti, odnose med funkcijskimi oddelki znotraj podjetja, interno trženje, odnose s poslovnimi enotami in druge oblike odnosov (Žabkar, 1999, str. 11). Kljub raznolikosti odnosov se magistrsko delo osredotoča predvsem na odnose, ki jih medsebojno razvijajo dobavitelji in odjemalci, vendar vseeno ne gre zanikati vpliva, ki jih imajo druge oblike odnosov na odnose med dobaviteljem in odjemalcem.

Håkansson in Snehota (1995, str. 26) za opis odnosov med odjemalcem in dobaviteljem predlagata dve dimenziji, in sicer sta mnenja, da je mogoče odnos med partnerjema opisati kot skupek povezanih elementov, ki vplivajo na odnos (vsebina odnosa), in skupek vplivov, ki so posledica povezave omenjenih elementov (funkcija odnosa).

Vsebina odnosa pojasnjuje, na kaj odnosi vplivajo na obeh straneh partnerstva. Avtorja določata tri ravni vsebine, in sicer aktivnosti, vire in udeležence. Odnos med dvema partnerjema je tako mogoče opisati s pomočjo povezav med aktivnostmi (angl. *activity links*), povezav med viri (angl. *resource ties*) in povezav med udeleženci (angl. *actor bonds*). Udeleženci namreč s pomočjo lastnih virov izvajajo aktivnosti, ki vodijo k oblikovanju ponudbe, ki jo vrednotijo drugi udeleženci v mreži. Povezave med aktivnostmi so opredeljene kot tehnične, administrativne, komercialne ali druge aktivnosti, ki jih je na različne načine mogoče povezati z aktivnostmi drugega podjetja. Povezave med viri so opredeljene kot povezava med različnimi viri (tehnološkimi, materialnimi, znanjem ter drugimi neopredmetenimi viri) med dvema ali več podjetji. Povezave med udeleženci pa so opredeljene kot način vplivanja na medsebojno dožemanje partnerjev in vzajemno oblikovanje identitet (Håkansson & Snehota, 1995, str. 28–55).

Funkcija odnosa je opredeljena kot učinek, ki ga ima odnos na različne udeležence. Håkansson in Snehota (1995, str. 134) opisujeta tri funkcije odnosa, in sicer funkcija za diado, funkcija za posamezno podjetje in funkcija za druga podjetja. Funkcija za diado ponazarja povezavo dveh podjetij, njihovih aktivnosti, virov in udeležencev. Funkcija za posamezno podjetje pojasnjuje, da odnos med partnerjema ne vpliva zgolj na točko interakcije med podjetjema, pač pa tudi na druge procese znotraj podjetja, ki niso neposredno povezani s posameznim odnosom. Funkcija za druga podjetja pa pojasnjuje vpetost posameznega podjetja v omrežje in s tem posreden vpliv tudi na druga podjetja in druge odnose.

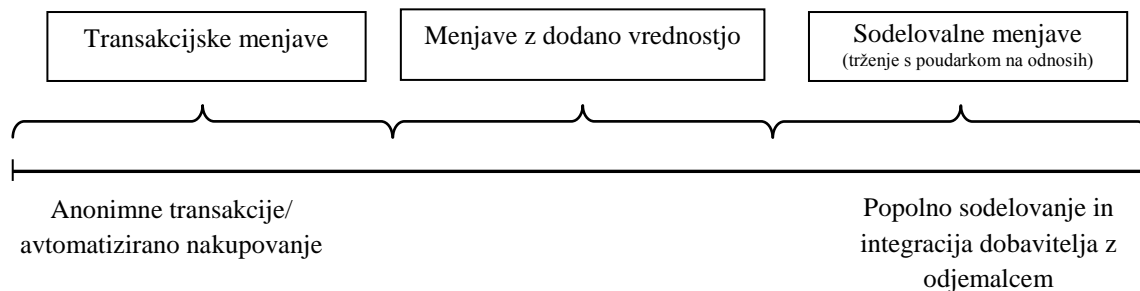
2.1 Transakcijske menjave in trženje s poudarkom na odnosih

Iršič (2004, str. 34) je mnenja, da je, ne glede na raznolikost opredelitev trženjskih odnosov s strani različnih avtorjev, vsem skupno to, da je pri razvoju koncepta trženjskih odnosov treba upoštevati dva teoretična okvira, in sicer teorijo transakcijskih stroškov kot alternativo

mikroekonomske teorije in teorijo »vzajemnega zaupanja« (angl. »*commitment-trust*« theory) kot del teorije organizacijskega vedenja.

Day (2000, str. 25) tako prepozna dve ključni obliki menjave dobrin med podjetji: **transakcijske menjave** (angl. *transactional exchanges*) in **sodelovalne menjave** (angl. *collaborative exchanges*). Day (2000, str. 25) postavlja obe obliki menjav v spekter, kjer je v eni skrajni točki mogoče najti transakcijske menjave, v drugi skrajni točki pa sodelovalne menjave. V sredino spektra, med obe skrajnosti menjav, uvršča **menjave z dodano vrednostjo** (angl. *value-adding exchanges*). Na podlagi dejavnikov, kot so značilnosti trga in resursov, konkurenčnih podjetij, značilnosti procesa izmenjave blaga, pripravljenosti odjemalcev za izgradnjo bolj poglobljenih odnosov itd., podjetje izbere najprimernejšo pozicijo na spektru odnosov (Day, 2000, str. 25). Opisan spekter trženjskih odnosov je predstavljen na Sliki 2.

Slika 2: Spekter trženjskih odnosov



Vir: G. S. Day, *Managing Market Relationships*, 2000, str. 25.

Osnovi za poimenovanje transakcijskih in sodelovalnih menjav izvirata iz opredelitve ekonomike transakcijskih stroškov (angl. *transaction cost economics*) oziroma iz pogleda temelječega na virih (angl. *resource-based view*) (Fink, William & Hatten, 2011, str. 34–36).

Ključne poudarke transakcijskih menjav je tako mogoče jasno razbrati s pomočjo analize značilnosti teorije transakcijskih stroškov. Teorija transakcijskih stroškov pojasnjuje, da bo odjemalec pri vstopanju v menjalne odnose in pri njihovem ohranjanju ravnal po ekonomskih načelih, pri čemer bo primerjal koristi transakcije z nastalimi transakcijskimi stroški (Hawkins, Wittmann & Beyerlein, 2008, str. 896; Rindfleisch & Heide, 1997, str. 31). Poudariti velja, da transakcijske menjave bolj izpostavljajo tekmovalnost med dobavitelji za pridobitev posla, medtem ko sodelovalne menjave v ospredje postavljajo sodelovanje z odjemalcem ter koristi, ki izhajajo iz tega odnosa (Svahn & Westerlund, 2009, str. 174). Za levo stran spektra odnosov, transakcijsko naravnane menjave, so značilni neobvezujoči odnosi, ki se v svoji skrajnosti približajo pogodbenim odnosom, ki predvsem preprečujejo nenadno spreminjanje cen. Desno stran spektra zaznamujejo sodelovalni odnosi z visoko stopnjo deljenja informacij, tesnimi socialni stiki in povezavami med procesi podjetij ter pričakovani partnerjev po dolgoročnem sodelovanju. Morgan in Hunt (1994, str. 23) opredeljujeta naslednje značilnosti trženja na podlagi odnosov: visoka stopnja zaupanja, zvestobe, zadovoljstva, sodelovanje med partnerji, izmenjava informacij oziroma vzajemna

komunikacija, medosebni odnosi, investiranje v prilagoditve podjetja, operativne povezave in združljivost partnerjev ter pravno formalne povezave. Sodelovanje med partnerjema se razteza vse od pomoči pri razvoju proizvodnega sistema, sodelovanja v razvojnem timu podjetja z namenom razvoja novega proizvoda, do prevzemanja celostne odgovornosti pri izvajanju nalog v podjetju. Področij, pri katerih partnerji sodelujejo, je nešteto, razlikujejo pa se glede tesnosti povezav, kar kaže na to, na katerem delu spektra se odnos nahaja (Svahn & Westerlund, 2009, str. 174).

Ravnotežje med transakcijskimi in sodelovalnimi menjavami predstavljajo »menjave z dodano vrednostjo« (angl. *value-adding exchanges*), pri katerih se osredotočenost dobavitelja seli od pridobivanja vedno novih odjemalcev k ohranjanju teh oziroma k vzpostavljanju dolgoročnih odnosov. Na tem delu spektra se podjetja trudijo razumeti potrebe odjemalcev in se jim v največji možni meri prilagoditi z oblikovanjem ustrezne ponudbe ter spodbudami, ki povečujejo njihovo zvestobo in zavirajo težnje odjemalcev po zamenjavi dobavitelja (Day, 2000, str. 24–25).

Kot je bilo zgoraj omenjeno, dejavniki, kot so značilnosti trga in resursov, značilnosti konkurenčnih podjetij, značilnosti procesa izmenjave blaga itd., vplivajo na težnje odjemalcev k izgradnji odnosov, ki so bližje transakcijskim izmenjavam ali odnosom, ki se približujejo sodelovalnim menjavam. V Tabeli 1 so nazorneje predstavljeni dejavniki, ki vplivajo na odločanje odjemalcev, kateremu delu spektra se želijo približati.

Tabela 1: Spekter odnosov med dobaviteljem in odjemalcem

	Transakcijske menjave	↔	Sodelovalne menjave
Prisotnost alternativ	Veliko alternativ		Malo alternativ
Ponudbeni trg	Stabilen		Spremenljiv
Pomembnost nakupa	Nizka		Visoka
Kompleksnost nakupa	Nizka		Visoka
Izmenjava informacij	Nizka		Visoka
Operativne povezave	Omejene		Obsežne

Vir: J. P. Cannon & W. D. JR. Perreault, *Buyer-Seller Relationships in Business Markets*, 1999, str. 439–460.

Poudariti tudi velja, da raziskovalci, tako domači kot tuji, uporabljajo različne izraze, ki predstavljajo dve skrajnosti trženjskih odnosov. Tako na primer Day (2000, str. 25) ločuje med transakcijskimi menjavami (angl. *transactional exchanges*) in sodelovalnimi menjavami (angl. *collaborative exchanges*) oziroma trženjem s poudarkom na odnosih. Iršič (2004, str. 34) odnose deli na transakcijske (angl. *transactional exchanges*) in povezovalne (angl.

relational exchanges). Odnose med partnerji enako opredeljujeta tudi avtorja Svahn in Westerlund (2009, str. 174).

V preteklosti je večina avtorjev (npr. Anderson, Hakansson & Johanson, 1994; Anderson & Weitz, 1989; Bergen, Dutta & Walker, 1992; Cannon & Perreault, 1999; Day, 2000; Dwyer, Schurr & Oh, 1987; Gummesson, 1995; Han, Wilson & Dant, 1993; Levy & Grewal, 2000; Low, 1995; Wathne & Heide, 2004) pri proučevanju medorganizacijskih povezovalnih odnosov izhajala iz »diadičnosti« odnosa oziroma zgolj iz odnosa med dvema partnerjema, dobaviteljem in odjemalcem, medtem ko so bili ostali členi oskrbne verige izvzeti iz analize. Novejše teorije pa diadični odnos razlagajo le kot eno od mogočih ravni povezav med udeleženci v menjavi, ki lahko preraste v odnos med več udeleženci hkrati na različnih ravneh povezav (Ritter, Wilkinson & Johnston, 2002, str. 136). Tudi Axelsson in Easton (1992, str. 25–26) poudarjata, da odnosa med partnerjema ni mogoče graditi izolirano, torej brez vpliva na druge odnose in partnerje, saj so vsi akterji in odnosi medsebojno povezani. Podobnega mnenja sta tudi Svahn in Westerlund (2009, str. 173), ki trdita, da v tako hitro razvijajočem se poslovnem svetu nobeno podjetje ni zmožno povsem samostojno razvijati novih, inovativnih proizvodov ali storitev, saj so znanje in tehnološki viri razpršeni. Poleg tega izboljšanje odnosa zgolj med dvema partnerjema ne prinaša vseh koristi, ki izvirajo iz zmožnosti in virov posameznih podjetij, združenih v **preskrbovalno mrežo**. Preskrbovalna mreža je opredeljena kot vzorec aktivnosti, ki nastajajo kot posledica interakcij med partnerji in dodajajo vrednost za odjemalca skozi proces proizvodnje in dostave proizvodov (Richey & Wheeler, 2004, str. 92). Svahn in Westerlund (2009, str. 175) pa preskrbovalno mrežo opišeta kot mrežo akterjev oziroma partnerjev, ki usmerjajo aktivnosti skozi upravljanje virov v ozadju oziroma skozi konstelacijo virov. Håkansson in Ford (2002, str. 133) še podrobneje opredelita preskrbovalno mrežo, in sicer kot strukturo, sestavljeno iz množice med seboj povezanih vozlišč. Proizvodna in storitvena podjetja predstavljajo vozlišča, odnosi med njimi pa niti, ki povezujejo vozlišča. Tako vozlišča kot povezave med njimi so zasičene z viri in znanjem, ki nastanejo kot posledica interakcij med podjetji. Pojav in utemeljitev izraza preskrbovalne mreže sta precej zamajala dotedanje dojemanje organizacijskih nabavnih aktivnosti.

2.2 Prednosti in pomanjkljivosti trženja s poudarkom na odnosih

V znanstveni in strokovni literaturi je mogoče najti več razlogov, ki podpirajo vzpostavljanje tesnih odnosov med partnerji kot tistih, ki temu nasprotujejo, vendar je med različnimi avtorji težko najti enotno mnenje o prednostih in pomanjkljivostih trženja s poudarkom na odnosih. Day (2000, str. 24) kot spodbude k razvijanju trženja s poudarkom na odnosih navaja dva dejavnika, in sicer pozitivno povezavo med dolgotrajno zvestobo poslovnih partnerjev in dobičkonosnostjo ter tesnost odnosa kot konkurenčno prednost, ki jo je težko posnemati. Nasprotno pa je Palmer (2001, str. 10) mnenja, da dolgotrajnost odnosa med partnerjema še ne pomeni razvoja zvestobe in zavezanosti ter pridobitve koristi, izhajajočih iz te povezave.

Cannon in Perreault (1999, str. 458) vidita prednosti razvijanja trženja s poudarkom na odnosih kot pot k zmanjševanju negotovosti pri poslovanju, povečevanju učinkovitosti z

vplivom na celotne stroške ter možnosti razvoja novih proizvodov in storitev skozi boljše poznavanje trga, porabnikov in njihovih potreb. Laaksonen, Pajunen in Kulmala (2008, str. 911) v bolj poglobljenih odnosih prepoznajo prednosti nižjih stroškov, povezanih s formalnimi dogovori, usklajevanji in zmanjšanjem potrebne stopnje komunikacije glede sodelovanja in pogodb, ter prednosti, povezane z izmenjavo znanj med partnerjema.

Nekateri avtorji (npr. Duffy, 2008; Rinehart, Eckert, Handfield, Page & Atkin, 2004) kot ključen razlog za spreminjanje transakcijskih odnosov v sodelovalne odnose navajajo ekonomiko menjave, saj so mnenja, da so stroški ohranjanja odnosov z udeleženci v menjavi na dolgi rok nižji od stroškov iskanja vedno novih udeležencev s kratko življenjsko dobo sodelovanja. Sodelovalni odnosi tako omogočajo povečanje učinkovitosti menjave celotne preskrbovalne verige. Ta trditev je zanimiva, saj se trženje na podlagi odnosov pogosto enači samo z doseganjem uspešnosti, medtem ko naj bi bili transakcijski odnosi usmerjeni v doseganje učinkovitosti.

Najverjetneje ni podjetja, ki si ne bi želelo dobrih in dolgoročnih odnosov z odjemalci, poleg tega se v zadnjem obdobju v strokovni in znanstveni literaturi posveča izrazit poudarek vzpostavljanju in upravljanju tesnih odnosov med partnerji. Vedeti moramo, da si vsi odjemalci ne želijo tesnih odnosov ter da takšni odnosi v posameznih situacijah niti niso ekonomsko upravičeni. Izgradnja takšnih odnosov namreč zahteva visoka vlaganja in posledično s tem povezane stroške izrabe virov. Poleg tega te vrste odnosi predstavljajo konkurenčno prednost zaradi redkosti, saj ni vsako podjetje sposobno vzpostavljanja, razvijanja in ohranjanja takšnih odnosov (Day, 2000, str. 24).

Nekateri avtorji (npr. Laaksonen et al., 2008; Palmer & Mayer, 1996; Sheth & Parvatiyar, 1995) kot pomanjkljivost omenjajo izkoriščanje koncepta trženja s poudarkom na odnosih kot aktivnosti, s katerimi en partner poskuša omejiti izbiro nasprotnemu partnerju ter se na takšen način zavarovati pred morebitnimi konkurenti. Takšno preprečevanje izbire za nasprotnega partnerja je v posameznih primerih eden glavnih razlogov za vzpostavljanje in ohranjanje tesnejših odnosov med partnerji.

Velja pa poudariti, da tudi zamujena priložnost za izgradnjo tesnejših odnosov z dobavitelji povzroča posredne stroške z neizkoriščenostjo možnosti pridobitve koristi pri razvoju novega proizvoda, zmanjšanju stroškov proizvodnje itd. (Gadde & Håkansson, 1994, str. 447).

Zanimivo je mnenje Hakanssona in Forda (2002, str. 137), ki izpostavljata vidik, da vzpostavljanje tesnih vezi hkrati s koristmi prinaša tudi določene pomanjkljivosti. Tesni odnosi spodbujajo rast in razvoj, vendar hkrati prinašajo stalnost v odnosu, ki omejuje zmožnost spreminjanja obstoječih načinov delovanja. Druga kritika pa se nanaša na pogosto merjenje moči med partnerjema. Enakovreden odnos med partnerjema je namreč spodbuda razvoju in inovativnosti, vendar ker imata dobavitelj in odjemalec lastne cilje, ki mogoče niso skladni s skupnimi cilji partnerstva, težita k njihovem uresničevanju z vplivanjem na odnos. V trenutku, ko en izmed partnerjev nadvlada drugega v želji po uresničevanju lastnih ciljev, to

pomeni zaviranje razvoja in inovativnosti, torej cilja, zaradi katerega partnerja sploh razvijata odnos.

2.3 Modeli trženjskih odnosov

Velik poudarek trženju s poudarkom na odnosih v zadnjem obdobju spodbuja podjetja k razmisleku o vzpostavljanju takšnih odnosov z lastnimi dobavitelji ali odjemalci, vendar Jørgensen (2001, str. 2) opozarja, da lahko množična uporaba omenjenega koncepta vodi do situacije, ko trženje s poudarkom na odnosih postane trženje v tradicionalnem pomenu besede, saj podjetja želijo graditi takšne odnose z vsemi partnerji, tudi v neproduktivnih situacijah, ter za to porabljajo vire, ki bi prinesli boljši donos pri drugih aktivnostih podjetja. V izogib takšnim situacijam je nujno uravnoteženje portfelja odnosov med dobavitelji in odjemalci, saj različne stopnje vpletenosti povzročajo različne koristi in stroške, razlog je najti predvsem v omejenosti virov, ki jih je mogoče vložiti v odnos (Gadde & Håkansson, 1994, str. 443).

Da bi podjetje med množico partnerjev izbralo tiste, s katerimi sodelovanje bi prinašalo večje koristi od stroškov, je treba opredeliti kriterije izbire (Gadde & Snehota, 2000, str. 307). V zadnjem obdobju je nastalo veliko predlogov segmentacije in oblikovanja portfeljev odnosov med dobaviteljem in odjemalcem. Predlagani modeli se razlikujejo glede na dimenzije, vključene v analizo. Kot osnova modelov so najpogosteje vključene naslednje dimenzije (npr. Bensaou, 1999; Spekman, Kamauff & Spear, 1999): značilnosti proizvodov in trga, lastnosti dobaviteljev, kompleksnost proizvodov in poslovna kompleksnost. Gadde in Snehota (2000, str. 311) opozarjata, da omenjeni kriteriji segmentacije dobaviteljev preveč poudarjajo razlike med proizvodi ali trgi, nikakršne pozornosti pa ne posvečajo značilnostim odnosov med partnerji. Tako predlagata dodatno uporabo kriterijev, kot so stalnost odnosa med partnerjema skozi čas, vrednostni obseg poslovanja in število nabavnih virov, ki jih odjemalec uporablja.

Eden izmed modelov, ki v ospredje postavlja odnos med dobaviteljem in odjemalcem, je model avtorjev Gadde in Håkanssona (1994, str. 443). Avtorja kot središče svojega modela odnosov izbereta dimenzijo »vpletenost odjemalca v odnos z dobaviteljem«. Značilnosti, ki opredeljujejo nizko ali visoko vpletenost, so denarna vrednost nakupa, trajanje odnosa med partnerjema ter uporaba enega ali več dobaviteljev pri nabavi proizvodov (Gadde & Håkansson, 1994, str. 443). Iz opredelitve je mogoče sklepati, da je pristop visoke vpletenosti povezan z dolgotrajnim sodelovanjem med partnerjema ter da se odjemalec poslužuje zgolj enega vira pri nabavi, zato je tudi obseg nabave s strani enega vira večji. Nasprotno pa je pri nizkem obsegu nabave najprimernejši pristop nizke vpletenosti, ki temelji na kratkotrajnih odnosih in uporabi več nabavnih virov. Opisani pristop ima posamezne omejitve, zato avtorja v posameznih primerih dopuščata možnost, da so tudi veliki obsegi nabave lahko povezani z nizko vpletenostjo, da je visoka vpletenost lahko povezana s kratkotrajnimi odnosi, da uporaba enega vira dobave neposredno ne pomeni visoke vpletenosti itd.

Med bolj poznanimi modeli odnosov je Cannonov in Perreaultov (1999, str. 442–443) model, katerega osnovo predstavlja šest dimenzij, ki ponazarjajo, kako dobavitelji in odjemalci

vzpostavljajo in upravljajo odnose. Avtorja sta izhajala iz predhodno izvedenih in v literaturi opredeljenih dimenzij odnosov, ki opisujejo značilnosti odnosa med odjemalcem in dobaviteljem. Dimenzije odnosov, ki predstavljajo središče njunega modela, so izmenjava informacij, operativne povezave, pravne vezi, pravila sodelovanja, potrebne prilagoditve s strani ponudnika in potrebne prilagoditve s strani odjemalca. Empirična preverba predstavljenih dejavnikov na vzorcu nabavnih direktorjev je razkrila osem skupin odnosov (Cannon & Perreault, 1999): »osnovno kupovanje in prodaja« (angl. *basic buying and selling*), »gole kosti« (angl. *bare bones*), »pogodbene transakcije« (angl. *contractual transaction*), »sodelovalni sistemi« (angl. *cooperative systems*), »redna dobava« (angl. *custom supply*), »sodelovalni« odnosi (angl. *collaborative relationships*), »vzajemno prilagajanje« (angl. *mutually adaptive relationships*) in »kupec je kralj« (angl. *customer is king*). Avtorja sta empirične podatke analizirala na podlagi značilnosti trga in pomembnosti dobave za odjemalca. Ugotovila sta, da se prve štiri skupine odnosov pogosteje pojavljajo na trgih, kjer vlada močnejša konkurenca na trgu ponudnikov; tam gre za preprostejše nabavne odločitve in statičen trg. Skupini »kupec je kralj« in »vzajemno prilagajanje« pa se pogosteje pojavljata na trgu z manjšim številom možnih ponudnikov, kjer je trg ponudnikov dinamičen in kjer vlada kompleksnost ponudbe. Dobava ima pomembnejšo vlogo pri skupinah »kupec je kralj«, »vzajemno prilagajanje« in »sodelovalni sistemi«. V primerih, ko dobava za odjemalca ni tako pomembna, se bodo pogosteje pojavljale skupine »osnovno kupovanje in prodaja«, »gole kosti«, »pogodbene transakcije« in »redna dobava«.

V raziskavi je bilo med drugim ugotovljeno tudi, da si vsi odjemalci ne želijo tesnih in dolgoročnih odnosov z dobavitelji. Zanimiva je tudi ugotovitev, da izbira odnosa med odjemalcem in dobaviteljem ni vedno najustreznejša glede na nakupno situacijo. Čeprav naj bi bila pri razvoju tesnih odnosov med odjemalcem in dobaviteljem moč med partnerjema uravnotežena, se nemalokrat zgodi, da vplivnejši odjemalec prisili dobavitelja k izgradnji odnosov, ki sledijo željam odjemalca. Zanimiva je tudi ugotovitev raziskave, da tesni odnosi med partnerjema ne pomenijo nujno tudi visoke stopnje zaupanja (Cannon & Perreault, 1999, str. 439).

3 NABAVNE STRATEGIJE PODJETIJ

V tretjem delu bo poudarek namenjen predvsem nabavnim strategijam podjetja, vendar je za razumevanje pomembna tudi predstavitev drugih strategij podjetja ter umestitev oziroma hierarhična razporeditev nabavnih in drugih strategij v sistem oziroma lestvico.

3.1 Splošno o strategijah podjetja

Nabavne strategije podjetja uvrščamo v skupino funkcijskih strategij. Da pa bi podjetje doseglo zastavljene cilje, morajo funkcijske strategije (strategije nabave, prodaje, proizvodnje, kadrov, raziskav in razvoja ipd.) zasledovati poslovno strategijo. Slednja mora biti izvedena iz celovite ali korporativne strategije podjetja oziroma mora biti z njo usklajena. Celovita strategija podjetja opredeljuje namen in obseg podjetja, določa smer razvoja podjetja kot celote ter opredeljuje panoge in tržišča, na katerih bo podjetje konkuriralo. Celoviti strategiji

so podrejene poslovne strategije, ki so usmerjene na raven strateške poslovne enote (dejavnosti). Poslovne strategije določajo cilje glede proizvodov in trgov za določeno poslovno področje ter nakazujejo prihodnje aktivnosti podjetja kot celote (Pučko, 1999, str. 177). Ena izmed mogočih delitev poslovnih strategij je nastala pod avtorstvom Porterja (1985, str. 11). Gre za koncept generičnih poslovnih strategij, ki temeljijo na izbiri poti za doseganje konkurenčne prednosti. Avtor je mnenja, da lahko podjetje svoje prednosti izkorišča s pomočjo zasledovanja stroškovnih prednosti ali diferenciacije. Na podlagi tega je Porter oblikoval tri generične strategije (1985, str. 11):

- strategija stroškovnega vodstva,
- strategija diferenciacije,
- osredotočena strategija.

Pri strategiji stroškovnega vodstva je prednostni cilj podjetja postati proizvajalec z najnižjimi stroški ob danem nivoju kakovosti. Nasprotno pa je strategija diferenciacije usmerjena v razvoj edinstvenega proizvoda, ki se bo razlikoval od konkurenčnih. Tretja strategija je, kot pove že samo ime, usmerjena na ozek segment, znotraj katerega poskuša doseči stroškovno prednost ali diferenciacijo. Podjetje, ki uporablja to strategijo, navadno uživa visoko stopnjo zvestobe odjemalcev (Porter, 1985, str. 12).

Najnižje na hierarhični lestvici, za korporativno in poslovnimi strategijami, so funkcijske strategije. Ena izmed strategij poslovnih funkcij, ki me bo v delu še posebej zanimala, je nabavna strategija. Terpend et al. (2011, str. 74) opredeljujejo nabavno strategijo kot niz odločitev, ki jih sprejmejo nabavniki med nabavnim procesom. Mintzberg (1978, str. 934–935) pa nabavno strategijo opredeljuje kot koncept, ki ni statičen, oziroma kot »tok odločitev, ki se skozi čas spreminjajo«. Ti opredelitvi jasno nakazujeta različne poglede raziskovalcev na oblikovanje in razvoj nabavnih strategij.

Na področju proučevanja strategij poznamo dve prevladujoči in nasprotujoči si šoli. Sistematični razvoj strategije podpira Ansoff, ki je mnenja, da se strategija vnaprej načrtuje in uresničuje skozi dejavnosti (Terpend et al., 2011, str. 75). Nasprotno je Mintzberg (1978, str. 935) podpornik tako imenovane porajajoče se strategije, ki pojasnjuje, da se razvoja strategije ne da vnaprej predvideti, pač pa je treba sproti sprejemati odločitve in prilagajati korake v procesu razvoja. Podobnega mnenja sta tudi Gadde in Snehota (2000, str. 306), ki menita, da so predvsem v delu, kjer se strateške odločitve dotikajo odnosov med partnerji, pogosto potrebni popravki in spremembe strategij, vendar zato načrtovanje ni nič manj pomembno, saj osvetljuje nabavne cilje in smer, h katerim podjetje teži v prihodnosti.

3.2 Oblikovanje nabavne strategije

Zaradi vse pomembnejše vloge nabavne funkcije, kot posledice vse večje medsebojne odvisnosti podjetij se pojavlja potreba po vzpostavitvi nabavnih strategij, ki bodo z novo vlogo skladne, kar pa v množici dobaviteljev in različnih proizvodov ni lahko (Svahn & Westerlund, 2009, str. 173).

Potočnik (2002, str. 96–97) oblikovanje nabavne strategije opiše s pomočjo štirih stopenj, in sicer se proces začne z analizo notranjega in zunanjega okolja ter opredelitvijo prednosti in slabosti, sledi ugotavljanje strateških možnosti, nato izbira najustreznejše strategije ter končno implementacija in preverjanje izbrane strategije.

Dobro poznan je tudi Kraljičev (1983, str. 110–117) portfeljski pristop k oblikovanju nabavne strategije. V nadaljevanju sledi podrobnejša predstavitev štirih stopenj procesa oblikovanja nabavne strategije, kot jih opredeljuje Kraljič:

- podjetje materiale, proizvode ali storitve, ki jih nabavlja glede na vrsto proizvoda, njegovo dostopnost ter kritičen pomen za odjemalca razvrsti v štiri kategorije: strateški proizvodi, proizvodi ozkega grla, vplivni proizvodi in rutinski proizvodi;
- sledi izdelava analize trga, s pomočjo katere podjetje opredeli svojo moč v razmerju do dobaviteljev. Moč odjemalca v odnosu z dobaviteljem je odvisna od: pojava ozkih grl, višine točke preloma, unikatnosti povpraševanega proizvoda, obsega letne nabave, stroškov, ki bi jih povzročila prekinitve proizvodnje zaradi težav z dobavo materiala itd.;
- na podlagi teh ugotovitev lahko v podjetju opredelijo, kje obstajajo možnosti za izboljšanje položaja pri nabavi, pri katerih proizvodih je ranljivost in odvisnost podjetja večja, oceniti je mogoče nivo tveganja itd. ter na podlagi tega sprejeti podlago za ukrepanje;
- ključno dejanje je sistematična opredelitev nabavnih strategij, ki ustvarjajo podlago za prihodnje aktivnosti podjetja.

Kot je že bilo omenjeno, je pomembno, da so tako celovita strategija kot poslovne in funkcijske strategije med seboj usklajene. Strategije so namreč sredstvo uresničevanja ciljev podjetja, torej morajo biti tudi nabavni cilji skladni s strateškimi cilji podjetja (Pučko, 1999, str. 177). Porter (1985, str. 11) je mnenja, da je cilj vsakega podjetja razviti trajno konkurenčno prednost, zato če sledimo njegovim priporočilom in njegovemu konceptu generičnih poslovnih strategij, lahko podjetje glede na svoje strateške možnosti izbira med strategijo stroškovnega vodstva, strategijo diferenciacije in osredotočeno strategijo. Izhajajoč iz poslovnih strategij, ki jih predlaga Porter (1985, str. 11), sta avtorja Svahn in Westerlund (2009, str. 174–175) opredelila dve ključni funkciji nabave. Prva funkcija nabave – **zagotavljanje operativne učinkovitosti** – sledi poslovni strategiji stroškovnega vodstva. Operativna učinkovitost je namreč tesno povezana z osredotočenostjo na cene in zmanjševanje stroškov. Druga funkcija nabave – **zagotavljanje uspešnosti** – pa se v večji meri približuje strategiji diferenciacije in osredotočeni strategiji, saj je osredotočena na ustvarjanje vrednosti za odjemalca in izboljševanje procesov.

Z vidika doseganja operativne učinkovitosti nabava vpliva na dodajanje vrednosti z zagotavljanjem najnižjih stroškov. Če odjemalci poudarjajo organizacijsko učinkovitost pred uspešnostjo, potem so njihova pričakovanja povezana z iskanjem konkurenčnih oziroma najnižjih dosegljivih cen in virov zniževanja stroškov (Cavinato, 1999, str. 79). Cilj je tako

uresničen s pridobitvijo najnižje mogoče cene ali drugih prihrankov, ki izhajajo iz racionalizacije administrativnih stroškov, racionalizacije stroškov proizvodnje ali racionalizacije stroškov materiala (Gadde & Håkansson, 1994, str. 496). Nagnjenost k iskanju operativne učinkovitosti se kaže tudi z vplivom na odnose med partnerjema, saj se pozicija moči običajno nagiba bolj k enem partnerju, kar mu daje moč nadzora in oblikovanja odnosa v skladu z lastnimi cilji (Svahn & Westerlund, 2009, str. 176).

Sledenje cilju operativne uspešnosti je mogoče meriti s pomočjo serije neopredmetenih in težje merljivih kriterijev, kot so ohranjanje dobrih odnosov s partnerji, zagotavljanje kakovosti storitev in proizvodov, kakovostne poprodajne storitve itd. Z vidika doseganja operativne uspešnosti daje nabava vrednost z vzpostavljanjem takšne vrste odnosov z dobavitelji, ki podpirajo in spodbujajo razvoj in inovativnost. Če je porazdelitev moči pri težnji po doseganju učinkovitosti neenakomerna, je pri cilju doseganja operativne uspešnosti moč med partnerjema enakomerneje porazdeljena. To je ključno predvsem pri preskrbovalnih mrežah, katerih namen je učinkovita razporeditev virov med partnerji s ciljem doseganja boljše zmogljivosti in konkurenčnih prednosti (Brito & Roseira, 2005, str. 57; Möller & Svahn, 2003, str. 202).

3.3 Dimenzije nabavnih strategij

Pregled literature nam ne ponudi enotne opredelitve dejavnikov, ki predstavljajo temelj oblikovanja nabavnih strategij. Razlog za to je mogoče iskati v različnih pogledih avtorjev na funkcijo nabave.

Gadde in Håkansson (1994, str. 426) sta v svojem delu opredelila tri dimenzije, ki vplivajo na odločitev o izbiri ustrezne nabavne strategije:

- uporaba zunanjih virov ali lastna proizvodnja: predvsem v preteklosti so si podjetja mnogokrat zastavljala vprašanja o smiselnosti nakupa ali proizvodnje posameznih proizvodov, sestavnih delov ali storitev, danes pa zaradi spoznanj in hitrega razvoja trga podjetja večjo pozornost namenjajo temu, s kom sodelovati ter kako izbrati optimalno nabavno strategijo (Svahn & Westerlund, 2009, str. 173). Podjetja niso več sposobna povsem sama razvijati novih, inovativnih proizvodov ali storitev, ampak se raje odločajo za specializacijo, za osredotočenost na ključne kompetence, kar vodi do izločanja nekaterih aktivnosti zunanjim izvajalcem, to pa povečuje odvisnost med podjetji in zahteva drugačne, tesnejše odnose med partnerji (Barney, 1991, str. 103–105; Grant, 1996, str. 113; Prahalad & Hamel, 1990, str. 89);
- uporaba enega ali več nabavnih virov: drugi izmed izzivov pri izbiri nabavne strategije, ki jih opredeljujeta Gadde in Håkansson (1994, str. 429), je odločitev o sodelovanju z enim ali več dobavitelji pri nabavi posameznih proizvodov:
 - prva možnost, ki so jo še v devetdesetih letih prejšnjega stoletja nekateri avtorji (npr. Newman, 1988, str. 10) imenovali »pot v pogubo«, je izbira enega oskrbnega vira za posamezen proizvod. Danes pa se vse bolj uveljavlja prepričanje, da lahko tudi sodelovanje z enim virom vodi do zanesljive dobave, prav tako pa si podjetja lahko

- obetajo koristi, ki izvirajo iz učinkovitejšega sistema logistike, ter koristi, izvirajoče iz bolj poglobljenih odnosov, ki jih je mogoče razviti s posameznim dobaviteljem (Gadde & Håkansson, 1994, str. 431);
- druga možnost pri nabavi je kupovanje s strani skupine dobaviteljev. Gre za preplet nabavne strategije z enim dobaviteljem in strategije z množico dobaviteljev, saj v primeru, da gre za standardiziran proizvod ali proizvod nizkega pomena, podjetje kupuje s strani več nabavnih virov, v primeru strateško pomembnega ali za poslovanje kritičnega proizvoda pa se podjetje odloči za uporabo zgolj enega nabavnega vira (Svahn & Westerlund, 2009);
 - tretja možnost podpira izbiro več nabavnih virov pri nabavi vsakega proizvoda ali storitve (Richardsson, 1993). Podjetja običajno izbirajo to strategijo, ko želijo ohraniti neodvisnost, se zavarovati v primeru težav ali nezanesljivosti posameznih dobaviteljev ter si s spodbujanjem konkuriranja med dobavitelji zagotoviti ugodne pogoje, predvsem s stroškovnega vidika (Svahn & Westerlund, 2009, str. 174). Newman (1988, str. 14) opozarja, da cena proizvoda ne bi smela biti edini kriterij izbire dobavitelja. Če podjetje teži k doseganju najnižjih mogočih stroškov, potem je potrebno zavedanje, da cena proizvoda predstavlja neposreden strošek, medtem ko se pri nabavi proizvodov pojavljajo tudi posredni stroški (stroški administracije, stroški, ki nastanejo med proizvodnjo, stroški, povezani s tokom materiala itd.), ki prav tako vplivajo na uspešnost podjetja. Izbira števila nabavnih virov je pogosto tesno povezana z odločitvijo sledenja bodisi operativni učinkovitosti bodisi operativni uspešnosti, ki sem jo opredelila v razdelku 3.2. Podjetja, ki kot cilj izberejo sledenje organizacijski učinkovitosti pri nabavi, pogosteje uporabljajo več nabavnih virov, saj s spodbujanjem tekmovalnosti med dobavitelji pridobijo nadzor nad cenami ter minimizirajo tveganje, povezano z nabavo. Nasprotno pa se podjetja, ki v večji meri sledijo cilju organizacijske uspešnosti, oskrbujejo s strani manjšega števila dobaviteljev;
 - odnos med dobaviteljem in odjemalcem: tretja dimenzija se dotika odnosov med dobaviteljem in odjemalcem ter vprašanja, katera oblika odnosa prinaša pozitivne vplive na poslovanje podjetja. Omeniti velja, da se vedno bolj poudarjajo tesni odnosi in sodelovanje med partnerjema ter zgodnje vključevanje dobaviteljev v proces razvoja novih proizvodov. Ne gre zanemariti, da je doprinos dobavitelja, specializiranega na točno določenem področju in vključenega v zgodnji proces razvoja podjetja, lahko veliko večji, kot če bi se podjetje razvoja novega proizvoda lotilo samo. Zgodnja vključenost prinaša tudi časovne prihranke pri razvoju, sodelovanje med več dobavitelji pa dodatne koristi, povezane z inovativnostjo in novimi možnostmi razvoja (Gadde & Håkansson, 1994, str. 426).

Izpostaviti velja tudi dimenzije nabavnih strategij, kot jih opredeljujejo Terpend et al. (2011, str. 74). Kot temelj za oblikovanje nabavnih strategij avtorji opredeljujejo tri ključne dimenzije, kombinacije katerih dajejo različne rezultate v smislu kakovosti, stroškov, prilagodljivosti in inovativnosti (Terpend et al., 2011, str. 75):

- strateški cilj nakupa: to dimenzijo so avtorji opredelili s pomočjo uporabe Porterjevih (1985) generičnih strategij: stroškovnega vodstva in strategije diferenciacije. Avtorji so mnenja, da se pri nabavi sledenje strategiji stroškovnega vodstva kaže z zagotavljanjem stroškovno najugodnejših rešitev, sledenje strategiji diferenciacije pa naj bi se kazalo preko osredotočenosti na zagotavljanje nadpovprečnih donosov;
- značilnosti trga, na katerem podjetje nabavlja: ta dimenzija je opredeljena s stopnjo rivalstva v panogi in konkurenčnostjo panoge. Rivalstvo v panogi je mogoče definirati s pomočjo Porterjevih (1985) konkurenčnih silnic, konkurenčnost panoge pa sta avtorja opredelila s pomočjo uporabe predhodno preverjenega in že uporabljenega vprašalnika *Industruct* (Pecotich, Hattie & Low, 1999, str. 414–419);
- odnosi med odjemalcem in dobaviteljem: partnerski odnosi so opredeljeni z razporeditvijo moči med partnerjema in stopnjo zaupanja med njima. Razporeditev moči je nadalje sestavljena iz dveh podkategorij, in sicer vrste moči in medsebojne odvisnosti med partnerjema.

Za temeljitejši pregled področja je pomembno tudi delo Iršiča (2009, str. 38), saj je med redkimi, ki v analizo nabavnih strategij in odnosov med podjetji vključuje slovenska podjetja. Avtor opredeljuje dve skupini dimenzij, ki sporočata, ali se izbrana nabavna strategija v večji meri osredotoča na ohranjanje transakcijskega odnosa ali pa spodbuja vzpostavljanje sodelovalnega odnosa. Prva skupina dimenzij kaže, na kaj se menjava osredotoča, kako poteka komunikacijski proces med udeleženci v menjavi, kakšna je vrsta stika s partnerjem, kakšno je trajanje odnosa, kakšna sta formalnost povezave ter razmerje moči, kakšni sta stopnji medsebojnega tveganja in zaupanja itd. Druga skupina dimenzij pa se nanaša na vprašanja, ali je cilj podjetja pridobivanje novih dobaviteljev ali ohranjanje obstoječih, kakšno je sodelovanje in doseganje vzajemnih ciljev z dobavitelji, kakšna je usmerjenost vodstva pri odločitvah (usmerjenost na proizvod, usmerjenost na dobavitelja ipd.), v kaj so usmerjene naložbe vodstva v trženju, kakšen je časovni horizont menjalnega odnosa ipd. Predstavljeni skupini dimenzij kažeta na to, ali je nabavna strategija v večji meri osredotočena na vzpostavljanje sodelovalnih odnosov, ali pa se v večji meri nagiba k ohranjanju transakcijskih odnosov.

Izdelava magistrskega dela sloni na opredelitvi in poznejši kvalitativni preveritvi dimenzij, ki jih predstavljata Svahn in Westerlund (2009, str. 176). Avtorja v svojem delu kot temelj za opredelitev nabavnih strategij izpostavita dva dejavnika: »tip odnosa med partnerji« in »cilj nabavne funkcije«. Avtorja predlagata tri tipe odnosov, in sicer transakcijske menjave (angl. *transactional exchanges*), povezovalni odnos (angl. *relational partnership*) in partnerska omrežja (angl. *collaborative network*). Opredelita dve vrsti nabavnih ciljev, ki naj bi jim podjetja sledila, in sicer doseganje operativne učinkovitosti in doseganje operativne

uspešnosti, ki sta bili celovito predstavljeni v razdelku 3.2. Omenjeni dimenziji sta združila in na podlagi tega opredelila šest nabavnih strategij, ki so podrobno predstavljene v naslednjem razdelku.

3.4 Vrste nabavnih strategij

V prejšnjem razdelku so bile predstavljene dimenzije, ki vplivajo na opredelitev nabavnih strategij. Kot je bilo vidno, imajo avtorji različen pogled na dejavnike vpliva, kar je posledica različnih področij zanimanja in raziskovanja. Glede na tematiko magistrskega dela predstavljam opredelitev nabavnih strategij s strani avtorjev Svahn in Westerlunda (2009, str. 176). Avtorja na podlagi združitve dveh dimenzij, vrste odnosa med dobaviteljem in odjemalcem ter vrste nabavnega cilja, opredelita šest nabavnih strategij, ki so nazorneje predstavljene v Tabeli 2.

Tabela 2: Nabavne strategije, kot jih predlagata avtorja Svahn in Westerlund

		NABAVNI CILJ	
		Osredotočenost na doseganje učinkovitosti	Osredotočenost na doseganje uspešnost
KOMPLEKSNO ODNOSOV	Transakcijske menjave	»Iskalec najnižje cene« (angl. »price minimiser« strategy)	»Partnersko prilagajanje« (angl. »adaptator« strategy)
	Povezovalni odnos	»Pogajalec« (angl. »bargainer« strategy)	»Projektno partnerstvo« (angl. »projector« strategy)
	Partnerska omrežja	»Delujoč kot ura« (angl. »clockwiser« strategy)	»Razvojno partnerstvo« (angl. »updator« strategy)

Vir: S. Svahn & M. Westerlund, *Purchasing strategies in supply relationship*, 2009, str. 17.

Tri strategije se osredotočajo na doseganje učinkovitosti, tri pa na doseganje uspešnost pri izvajanju aktivnosti nabave (Svahn & Westerlund, 2009, str. 176–177):

- **strategija »iskalca najnižje cene«** (angl. »price minimiser« strategy): s to nabavno strategijo so običajno povezani enkratni nakupi nizke pomembnosti. Pri nakupih te vrste so nabavniki osredotočeni predvsem na doseganje učinkovitosti pri nabavi. Kot že ime pove, je primarni kriterij za izbiro dobavitelja najnižja cena iskanega proizvoda. V literaturi je to nakupno vedenje običajno predstavljeno z modelom »metuljček« (angl. »bow-tie« model) (Christopher & Juttner, 2000). Če to vedenje povežemo s Porterjevimi (1985) generičnimi strategijami, lahko najdemo podobnosti s strategijo stroškovnega vodstva, kjer sta nadzor stroškov in doseganje ekonomij obsega ključna dejavnika. Pri iskanju najnižje cene odnosi niso v ospredju, lahko bi govorili o strategiji oddaljenih odnosov (angl. »arm's-length strategy«), torej transakcijskih odnosih z množico potencialnih dobaviteljev. Odjemalci se poslužujejo te strategije, ko ne iščejo zvestobe ali dolgoročnega sodelovanja. Vsak naslednji ali ponovni nakup je podoben prvemu, saj ne gre za nadgrajevanje sodelovanja, pač pa pri ponovnem nakupu spet poteka zbiranje

ponudb med potencialnimi dobavitelji. Kot primer uporabe takšne strategije lahko navedemo nakup določenega aparata ali pripomočka v podjetju, ki ne zahteva posebnih prilagoditev, prav tako ni ključnega pomena za poslovanje podjetja. Gre za rutinsko odločitev, pri kateri lahko odjemalec izbira med številnimi ponudniki (Svahn & Westerlund, 2009, str. 176);

- **strategija »pogajalca«** (angl. »*bargainer*« *strategy*): za to strategijo so značilni dolgotrajni dvostranski ali diadni odnosi med odjemalcem in dobaviteljem. Pri tej strategiji odjemalec teži k doseganju učinkovitosti prek dolgoročnih povezav z izbranim dobaviteljem (Grönroos, 1994, str. 355). Za to vrsto strategije je značilna uporaba večletnih pogodb o sodelovanju med partnerjema, ki vsako leto prinašajo znižanje cene dogovorjenega proizvoda. Prednost za odjemalca izhaja iz doseganja konkurenčnejših cen prek večletnega sodelovanja, dobavitelj pa ima z uporabo te metode in pogodb zagotovljen nivo povpraševanja v vseh letih sodelovanja (Svahn & Westerlund, 2009, str. 176). V literaturi je mogoče najti podobnost z modelom »diamant« (angl. »*diamond*« *model*) (Christopher & Juttner, 2000). To strategijo pogosto uporabljajo v avtomobilski in računalniški industriji, ko se potrebe po dobavi posamezne komponente pojavljajo kontinuirano skozi določeno obdobje. Prav tako je za ti industriji značilno sodelovanje z majhnim številom dobaviteljev, vendar na dolgoročni osnovi (Svahn & Westerlund, 2009, str. 176);
- **strategija »delujoč kot ura«** (angl. »*clockwiser*« *strategy*): pri tej strategiji ne gre več za diadni odnos med dobaviteljem in odjemalcem, pač pa za upravljanje preskrbovalne mreže oziroma serije aktivnosti, katerih cilj je, kot pove ime, zagotavljanje zanesljivih in pravočasnih dobav (Svahn & Westerlund, 2009, str. 176). Netočnost in nezanesljivost dobav resno vpliva na doseganje učinkovitosti pri odjemalcu, saj odsotnost določene komponente lahko pomeni tudi zaustavitev celotne proizvodne linije. Partnerji, ki tvorijo mrežo, so skrbno izbrani, saj strategija teži k minimiziranju števila partnerjev, ki pa morajo biti zanesljivi (Dyer & Nobeoka, 2000, str. 25);
- **strategija »partnerskega prilagajanja«** (angl. »*adaptator*« *strategy*): to je prva izmed treh strategij, ki daje prednost uspešnosti pred učinkovitostjo. Za to strategijo je značilno, da odjemalec želi standardiziran proizvod ali storitev, vendar z nekaj prilagoditvami. Običajno gre za nakupe velikih vrednosti, vendar časovno redke, ki se izvajajo na desetletje ali celo več. Takšen primer je postavitve nove proizvodne linije. Odjemalci pri takšnih nakupih pogosto zahtevajo tudi nudenje poprodajnih storitev, kot so servisiranje ali popravila (Svahn & Westerlund, 2009, str. 176);
- **strategija »projektne partnerstva«** (angl. »*projector*« *strategy*): pri naslednji opredeljeni strategiji gre za diadni odnos oziroma dvostransko sodelovanje med odjemalcem in dobaviteljem, ki sta včasih bolj, drugič manj tesna partnerja pri raziskovalno-razvojnih projektih. V posameznih primerih se namreč zgodi, da se po zaključenem skupnem projektu partnerja razideta in nadaljujeta svoje delo ločeno oziroma samostojno. Pri takšnih odnosih je zanimiv pojav paradoksa o hkratnem sodelovanju in konkuriranju med dobaviteljem in odjemalcem (Parmigiani, 2007, str. 305). Primer takšnih odnosov in omenjenega paradoksa je sodelovanje podjetij Nokia in

Skype pri razvoju mobilnega telefona z možnostjo izvajanja internetnih glasovnih klicev (Svahn & Westerlund, 2009, str. 177);

- **strategija »razvojnega partnerstva«** (angl. *»updator« strategy*): »razvojno partnerstvo« je osnovano na tesnem sodelovanju med partnerji v celotnem raziskovalno-razvojnem procesu. Ta strategija se pomembno razlikuje od prejšnje predvsem glede tega, da tu ne gre za dvostransko sodelovanje med partnerjema, pač pa za vključevanje vseh partnerjev, ki tvorijo preskrbovalno mrežo, v razvoj novega proizvoda ali storitve ter izboljšanje obstoječih različic proizvodov. Druga pomembna razlika je kontinuirano sodelovanje, ki ni zgolj projektno naravnano. Največji doprinos pa gotovo predstavlja odprto deljenje virov, kot so znanje in informacije (Dyer & Nobeoka, 2000, str. 21).

Svahn in Westerlund ter tudi drugi avtorji (Håkansson & Snehota, 1995, str. 97–110; Svahn & Westerlund, 2009, str. 178; Walker & Weber, 1984, str. 376–377) združijo ugotovitve v zaključek, da so transakcijske menjave pogosteje povezane z uporabo več nabavnih virov, ponavljajoči se nakupi so povečini povezani z diadnimi odnosi, strateški nakupi pa so pogosteje povezani s preskrbovalnimi mrežami. Dejansko pa omenjene tri strategije v sebi skrivajo osnovni cilj: bodisi iskanje stroškovne učinkovitosti, bodisi iskanje kakovosti ali inovativnosti. Kljub ločevanju in mnenju raziskovalcev o nezdržljivosti omenjenih ciljev pa je med podjetji, predvsem večjimi, redko najti takšna, ki bi sledila zgolj eni nabavni strategiji (Svahn & Westerlund, 2009, str. 178).

Na tem mestu naj izpostavim še ugotovitve raziskave avtorjev Terpend et al. (2011, str. 81–82), ki nadgrajuje raziskavo Svahna in Westerlunda (2009). V analizo je poleg dimenzij »strateški cilj nakupa« in »odnos med partnerji« vključena še dimenzija »značilnosti trga, na katerem podjetje kupuje«. Navedeni dejavniki, ki so uporabljeni v raziskavi, so podrobneje opisani v razdelku 3.3. Avtorji so v raziskavi, ki je vključevala več kot dvesto ameriških podjetij, prepoznali štiri nabavne strategije (Terpend et al., 2011, str. 81–82):

- strategija »strateškega nakupa« (angl. *the strategic purchase*): ta strategija je prisotna pri nabavi proizvodov, ki so ključnega pomena za poslovanje podjetja. Za trg, na katerem se nabavljajo strateški proizvodi, so značilne visoke vstopne ovire za nova podjetja, velika pogajalska moč kupcev in velika pogajalska moč dobaviteljev. Stopnji inovativnosti in kakovosti proizvodov sta visoki, prav tako pa tudi prilagodljivost in učinkovitost nabave ter stroškovna učinkovitost. Za odnos med partnerjema je značilna visoka stopnja zaupanja in medsebojne odvisnosti. Presenetljivo pa je raziskava pokazala, da se tudi pri strateško pomembnih nakupih koncentracija moči nagiba na stran kupcev, do sedaj je namreč veljalo prepričanje, da so odnosi pri strateških nakupih trdnejši, zaupanje večje, moč pa je enakomerno porazdeljena med obema partnerjema v odnosu. Adler (2001, str. 225) pomembnost nakupa opredeljuje kot možno razlago močnega pritiska in vpliva odjemalcev, saj naj bi bili ti pripravljene storiti vse za zagotovitev strateško pomembnih proizvodov;
- strategija »omejene nakupne izbire« (angl. *the captive buyer purchase*): značilnosti proizvodov in trga so pri tej strategiji nabave podobne kot pri prej opisani strategiji. Torej

gre za strateško pomembne proizvode, ki so ključni za poslovanje podjetja, pogajalska moč odjemalcev je visoka, vstop na trg pa je novim dobaviteljem otežen zaradi visokih vstopnih ovir. V primerjavi s predhodno strategijo je razlika v pomembnosti dobavitelja za uspešno poslovanje odjemalca. Zaradi težavne nadomestljivosti proizvodov je odvisnost odjemalca od dobavitelja visoka;

- strategija »nekritičnega nakupa« (angl. *non critical purchase*): značilnost te strategije je, da nabavljeni proizvodi predstavljajo nizko tveganje za odjemalca. Z lahkoto je mogoče najti substitute. Enostavnost zamenjave je najverjetneje tudi povod za visoko kakovost in inovativnost proizvodov te skupine. Vstopne ovire na trg so nizke, prav tako je nizka pogajalska moč kupcev in dobaviteljev. Medsebojna odvisnost med kupcem in dobaviteljem je nizka, nepričakovano odkritje pa je visoka stopnja zaupanja med partnerjema;
- strategija »nasprotujočega nakupa« (angl. *the adversarial purchase*): to strategijo zaznamujeta nizka stopnja medsebojnega zaupanja, predvsem s strani odjemalca, ter visoka raven moči. Moč izvira predvsem iz sposobnosti prisiliti partnerja k uresničitvi zahtev prek groženj ali omejevanja izbire, zato je pri uresničevanju te strategije zaznati več nesoglasij med partnerjema kot pri udejanjanju drugih strategij. Odvisnost odjemalca od dobavitelja je nizka, saj je na trgu več ustreznih substitutov povpraševanega proizvoda. Za to strategijo je značilna nizka raven inovativnosti, fleksibilnosti in kakovosti proizvodov.

Terpend et al. (2011, str. 84) navajajo podobnosti prvih treh strategij tudi z modelom Kraljiča (1983), ki ga kot temelj za opredelitev šestih nabavnih strategij uporabljata avtorja Svahn in Westerlund (2009), katerih delo predstavlja osnovo tega magistrskega dela. Podobnosti avtorji opisujejo tudi pri primerjavi z modelom Olsena in Ellrama (1997). Četrto opisano strategijo, »nasprotujoč nakup« (angl. *the adversarial purchase*), pa Terpend et al. (2011, str. 84) zaznavajo kot edinstveno, saj v predhodno izdelanih modelih niso opredelili strategij s podobnimi lastnostmi. Zanimiva je tudi ugotovitev, da se vse opisane strategije pojavljajo v vseh podjetjih ne glede na panogo, v kateri podjetje deluje, in ne glede na konkurenčno strategijo. Najverjetnejši razlog je, da so nabavni procesi in vzorci pod vplivom splošnih pravil, ki jih zaposleni pridobijo v izobraževalnem procesu ali z izkušnjami pri delu v nabavni funkciji.

Izpostaviti velja tudi raziskavo Iršiča (2009, str. 47), ki je izvedena na velikih slovenskih podjetjih in obravnava pogostost uresničevanja posameznih nabavnih strategij. Avtor ugotavlja, da se slovenska podjetja v veliki meri poslužujejo tistih strategij, ki prinašajo takojšnje rezultate oziroma učinke na poslovno uspešnost in prihranke v okviru nabavne funkcije, vendar pod pogojem varnosti nabave in zniževanja poslovnega tveganja. Podjetja se najpogosteje poslužujejo naslednjih strategij (Iršič, 2009, str. 47): strategije »celostnega upravljanja kakovosti«, strategije »doseganja nizkih nabavnih cen«, strategije »brez zalog«, strategije »več hkratnih alternativnih nabavnih virov za določen strateško pomemben izdelek«, strategije »občasnega medsebojnega komuniciranja z dobaviteljem« in strategije »usklajevanja primerne kakovosti poslovnih procesov z dobaviteljem«. V raziskavi je sicer

opaziti, da posamezna slovenska podjetja s svojimi strateškimi partnerji razvijajo nekatere strategije, ki so značilne za sodelovalne odnose, vendar pa je še vedno izrazito prisotna naravnost na transakcijski odnos, saj podjetja še vedno iščejo predvsem kratkoročne koristi in večjo učinkovitost nabave, manj pa so naravnana k doseganju dolgoročne uspešnosti.

Mintzberg (1978, str. 947) posebej opozarja, da se odjemalci ne smejo in ne morejo zanašati zgolj na vnaprej opredeljene nabavne strategije, pač pa morajo biti pripravljene na spreminjanje strategij, če razmere to zahtevajo. Prisotne so tudi situacije, ko posamezne vrste nakupa ni mogoče uvrstiti v nobeno skupino ali pa značilnosti nakupa odgovarjajo več skupinam, v teh primerih je potrebno zanašanje na pridobljeno znanje in izkušnje za sprejem potrebnih odločitev (Terpend et al., 2011, str. 84).

Kot sem omenila, je največja slabost večine preteklih raziskav in opredelitev ta, da so izdelane zgolj na teoretični osnovi in niso empirično preverjene. Pojavljata se namreč vprašanja, ali so opredeljeni modeli uporabljeni tudi v praksi ter kakšne rezultate dajejo (Terpend et al., 2011, str. 83).

4 EMPIRIČNA PREVERITEV TEORETIČNIH KONCEPTOV DOTIKAJOČIH SE TRŽENJSKIH ODNOSOV IN NAKUPNEGA VEDENJA ORGANIZACIJ V SLOVENSKEM PROSTORU

V prvih treh poglavjih magistrskega dela predstavljam teoretične koncepte, ki tvorijo osnovo za izvedbo raziskave. V prvem delu predstavljam značilnosti nakupnega vedenja organizacij, v drugem delu podrobneje obravnavam značilnosti trženjskih odnosov, v tretjem delu pa nabavne strategije podjetij, ki jih med seboj vzpostavljajo dobavitelji in odjemalci. Empirična raziskava se podrobneje loteva povezave med trženjskimi odnosi in nabavnim ciljem v podjetjih, ki delujejo v slovenskem okolju. V nadaljevanju so tako najprej opredeljena izhodišča, namen in opis metodologije raziskave, sledi predstavitev rezultatov izvedene raziskave ter sklepnih ugotovitev s prispevki in možnostmi nadaljnjega raziskovanja.

4.1 Izhodišča, namen, metodologija in izvedba raziskave

V tem delu magistrskega dela sta predstavljeni priprava in izvedba empirične raziskave, ki se prične s predstavitvijo izhodišč, namena in ciljev raziskave, sledi predstavitev značilnosti delno strukturiranega intervjuja kot metode raziskovanja ter opis vzorca sodelujočih v raziskavi.

4.1.1 Izhodišča, namen in cilji raziskave

Namen magistrskega dela je empirično proučiti pojavnost šestih v literaturi opredeljenih tipov nabavnih strategij, ki izhajajo iz povezave med nabavnimi cilji podjetja in trženjskimi odnosi med podjetji, ki delujejo v slovenskem okolju. V splošnem je bilo na področju povezave trženjskih odnosov z nabavnimi strategijami izvedenih malo raziskav, posebej v slovenskem prostoru. Ugotoviti želim, ali se šest nabavnih strategij, ki jih predlagata Svahn in Westerlund

(2009, str. 176–178) in so podrobneje predstavljene v razdelku 3.4, pojavlja tudi v slovenskem prostoru, iz česar je mogoče sklepati, ali podjetja sledijo priporočilom iz strokovne in znanstvene literature, ki vedno močneje poudarja spremenjeno vlogo nabavne funkcije v teh hitro spreminjajočih se časih. V zadnjih desetletjih se znanstvena literatura nagiba k nadomeščanju transakcijskih menjav in strategij, izvirajočih iz teh menjav, s strategijami, ki so povezane s sodelovalnimi odnosi. Seveda morajo spremembe temeljiti na ekonomski upravičenosti. Maloštevilne pretekle raziskave namreč kažejo, da se podjetja še vedno v veliki meri poslužujejo strategij, ki so naravnane na transakcijski odnos, in stremijo k takojšnjim in neposrednim učinkom na poslovno uspešnost podjetij (Iršič, 2009, str. 47).

Kot sem omenila v prejšnjem poglavju, z izrazom trženjski odnosi ne označujemo zgolj odnosov med odjemalcem in dobaviteljem proizvodov ali storitev, pač pa termin predstavlja tudi odnose podjetja s končnimi porabniki, odnose s posredniki, strateške povezave s konkurenti, odnose med funkcijskimi oddelki znotraj podjetja, interno trženje, odnose s poslovnimi enotami in druge oblike odnosov (Žabkar, 1999, str. 11). Če se odločimo za analizo odnosa med dobaviteljem in odjemalcem, lahko proučujemo stran ponudnika, stran odjemalca ali obe strani. Več avtorjev (npr. Cannon & Perreault, 1999, str. 445; Drucker, 1954, str. 39) meni, da če imata partnerja različen pogled na odnos, je odločilen odjemalčev pogled, saj končna odločitev o poslovanju z določenim dobaviteljem pripade njemu. Vključevanje tako odjemalčevega kot dobaviteljevega pogleda bi gotovo doprineslo k celovitejši analizi posameznih delov raziskave, vendar se pojavlja težava zaradi dostopnosti posameznih členov v diadi dobavitelj-odjemalec, saj je pričakovati zadržanost odjemalcev do razkrivanja podatkov o dobaviteljih. Vpliv omenjene težave na raziskovalno delo omenjata tudi Handfield in Bechtel (2002, str. 370). Empirični del magistrskega dela bo tako osredotočen predvsem na odjemalčev vidik odnosa med dobaviteljem in odjemalcem.

Cilj magistrskega dela je predstaviti obstoječe teoretične in empirične izsledke s področja medorganizacijskega trženja, s poudarkom na odnosih in nabavnih strategijah. Drugi, temeljni cilj magistrskega dela pa je empirično preveriti teoretične koncepte iz znanstvene literature, povezane s trženjskimi odnosi in nakupnimi cilji organizacij. Kvalitativna raziskava z uporabo delno strukturiranega intervjuja kot metode raziskovanja bo izvedena na vzorcu različno velikih podjetij, ki delujejo v slovenskem prostoru v različnih dejavnostih. V raziskavo želim vključiti tako majhna kot srednje velika in velika podjetja. Pretekle raziskave so namreč pokazale, da se vedenje velikih podjetij znatno razlikuje od vedenja malih in srednje velikih podjetij (Cannon & Perreault, 1999, str. 458).

4.1.2 Delno strukturiran intervju kot metoda kvalitativne raziskave

Izbira ustrezne raziskovalne metode predstavlja eno bolj kritičnih odločitev v procesu izvedbe raziskav. V redkih primerih je odločitev enostavna, pogosteje pa temelji na presoji prednosti in slabosti posameznih metod in odločitvi, izhajajoči iz te ocene (Trochim, 2006).

Kvalitativna raziskava je raziskovalni pristop, pri čemer se raziskovalec zanima za vsebino odgovorov sodelujočega. Uporaba kvalitativnih metod je priporočena v naslednjih primerih (Trochim, 2006):

- ko raziskovalci želijo pridobiti več informacij o novo zaznanem pojavu, torej pri procesu razvoja novih hipotez in teorij;
- ko raziskovalci želijo pridobiti bolj poglobljen vpogled v določeno problematiko;
- ko raziskovalci želijo priti do zelo podrobnih podatkov, kar je s kvantitativnimi metodami težje dosegljivo, saj so nagnjene k posploševanju rezultatov;
- ko je na voljo dovolj sredstev za izvedbo kvalitativne raziskave, saj izvedba terja veliko časa, zahteva veliko človeških virov in daje rezultate, ki jih ni mogoče posploševati ter tako ne morejo postati osnova za sprejemanje odločitev in oblikovanje politik.

Kvalitativno raziskavo je mogoče izvesti z uporabo različnih metod, poglavitne pa so (Bregar, Ograješek & Bavdaž, 2005, str. 82): intervju, fokusne skupine in projektivne tehnike. V danem primeru sem se odločila za izbiro **intervjuja** kot metode raziskovanja, saj v primerjavi z ostalimi metodami dopušča natančnejše opredelitve mnenj in izkustev intervjuvancev ter omogoča pogled v ozadje obravnavane problematike (Trochim, 2006). Med prednostmi sta večja odzivnost, predvsem vodstvenega osebja, in možnost kompleksnejših, odprtih vprašanj. Pomanjkljivost intervjuja kot metode raziskovanja je dovzetnost za napačno interpretacijo in uporabo rezultatov, pa tudi nereprezentativnost vzorca. V literaturi so kot pomanjkljivosti omenjene še znatna poraba časa in intenzivnost izrabe virov oziroma nujna prisotnost raziskovalca pri izvedenih intervjujih ter posledično njegov vpliv na sodelujočega in odgovore (Bregar et al., 2005, str. 82; Trochim, 2006).

Glede na vnaprejšnjo pripravljenost tem in vprašanj razlikujemo tri vrste intervjujev (Bregar et al., 2005, str. 82):

- nestrukturiran ali globinski intervju, pri katerem je vnaprej določena zgolj tema za pogovor;
- delno strukturiran intervju, pri katerem je vnaprej pripravljen spisek tem in vprašanj, vendar je njihova konkretna izvedba prilagojena situaciji in toku pogovora;
- strukturiran intervju, kjer je pogovor izpeljan na osnovi vprašalnika in ni skoraj nobene razlike med strukturiranim intervjujem in anketo.

Glede na opredeljene cilje raziskave ter ocene prednosti in pomanjkljivosti posameznih raziskovalnih metod bo v okviru tega magistrskega dela uporabljena raziskovalna metoda **delno strukturiran intervju**. Delno strukturiran intervju pomeni nekakšno ravnotežje med strukturiranim in nestrukturiranim intervjujem. Strukturiran intervju raziskovalec običajno izbere kot metodo takrat, ko ga ne zanimajo nova in dodatna odkritja s področja raziskovanja, pač pa gre v večji meri za preverjanje že odkritih tez. Na drugi strani nestrukturiran intervju omogoča raziskovalcu pridobitev novih spoznanj, ki jih vnaprej ni bilo mogoče natančno opredeliti (Sjoberg & Nett, 1968, str. 195).

Delno strukturiran intervju kot metoda raziskovanja nam omogoča, da lahko kljub predvidljivosti in obvladljivosti poteka intervjuja pridobimo informacije, ki jih vnaprej ni bilo mogoče predvideti (Bregar et al., 2005, str. 82). V konkretnem primeru je teoretičen okvir raziskovalne teme predhodno predstavljen v znanstveni literaturi, vendar kljub temu odpira dodatna vprašanja in pušča prostor nadgradnji oziroma dodatni povezavi s sorodnimi raziskavami.

4.1.3 Postopek priprave in izvedbe raziskave

Kvale (1996, str. 14) opredeljuje sedem stopenj, katere naj bi raziskovalec prešel med izvedbo intervjuja kot metode raziskovanja:

- določitev tematike: na tej stopnji raziskovalec določi tematiko raziskave in postavi raziskovalna vprašanja. Tematika magistrskega dela je obsežno predstavljena v teoretičnem delu naloge, v tem delu pa sledi preverba z uporabo intervjuja kot metode raziskovanja;
- načrtovanje raziskave: raziskovalec raziskavo načrtuje z namenom pridobitve takšnih podatkov, ki bodo odgovorili na raziskovalna vprašanja. Na tej stopnji se določi obsežnost raziskave, izdelava opomnik za izvedbo intervjujev ter določi način izbire sodelujočih v raziskavi;
- izvedba intervjujev: kakovostna izvedba intervjujev, ki sledi zastavljenim ciljem, predstavlja osrednji del raziskave. Pred izvedbo intervjuja se je treba temeljito seznaniti z vsebino dela sodelujočega in značilnostmi podjetja. Priporočljivo je tudi posredovanje seznama tem z namenom pridobiti ustreznejše odgovore. Vsi sodelujoči v raziskavi so bili predhodno seznanjeni s temo raziskave, prav tako pa jim je bil posredovan opomnik, ki omogoča predhodno pripravo na intervju. Pri izvedbi intervjujev je ključna prepoznavna in zmanjšanje pristranskosti (komentiranje odgovorov, razkrivanje lastnih stališč itd.), ki predstavljajo največjo grožnjo kakovostni izvedbi raziskave (Bregar et al., 2005, str. 84);
- transkripcija izvedenih intervjujev: transkripcija oziroma prepis intervjujev predstavlja osnovo za nadaljnjo analizo. Pri izvedbi intervjujev se poslužujem diktafona, ki nudi točen zajem vsebine intervjuja, brez izpuščanja pomembnih dejstev, hkrati pa omogoča večkratno poslušanje;
- analiza: temeljni problem analize kvalitativnih podatkov je vprašanje, kako strniti zelo zapletene in na določen kontekst vezane podatke v znanstveno dokumentirano in za bralca dovolj prepričljivo zgodbo. Analiza kvalitativno pridobljenih podatkov je lahko izvedena z uporabo deduktivnega (izhajanje iz obstoječe teorije) ali induktivnega pristopa (stremenje k oblikovanju lastne teorije). Glede na tematiko raziskave sem se odločila za uporabo metode »analiza s predlogo«, ki sicer sodi med induktivne raziskovalne pristope, vendar združuje tudi nekatere deduktivne prvine. Kategorije v predlogi so vnaprej določene na temelju obstoječega teoretičnega znanja (deduktivni pristop), potem pa jih v procesu zbiranja in analize podatkov ustrezno preoblikujemo ali dopolnimo (induktivni pristop) (Bregar et al., 2005, str. 166);
- verifikacija: verifikacija služi namenu preveritve zanesljivosti, veljavnosti in splošne uporabnosti metode. Na tej stopnji gre za preveritev, ali je raziskava resnično usmerjena v

raziskavo področja, ki ga je imela namen raziskati. Bregar et al. (2005, str. 169) so mnenja, da se subjektivnosti kot temeljnemu problemu analize kvalitativnih podatkov največkrat ne bomo mogli izogniti, lahko pa jo skušamo omiliti s povečanjem števila opazovalcev oziroma anketarjev ter navzkrižno primerjavo izbranih podatkov (uporabo različnih metod za preverjanje raziskovalnih zaključkov). Izpostaviti velja, da sem med izvedbo intervjujev vse nepoznane pojme ali nejasnosti skušala osvetliti s podvprašanji. Ugotovitve kvalitativne raziskave so preverjene tako, da so udeleženci intervjujev prek elektronske pošte prejeli transkripcijo intervjuja ter kratek opis ugotovitev, ki izhajajo iz analize odgovorov. Tako je bila sodelujočim omogočena preveritev, ali so bili vsi odgovori pravilno razumljeni. S tremi udeleženci raziskave pa sem se tudi ponovno srečala in pregledala prepis intervjuja ter na podlagi tega izvedla popravke in dopolnitve;

- poročanje: na tej stopnji gre za zapis ugotovitev, izvirajočih iz izvedene raziskave. Ključnega pomena je izbira primerne in razumljivega načina predstavitve ugotovitev. Ugotovitve so najpogosteje podane v obliki besedila, z uporabo tabel in slik. Ugotovitve raziskave magistrskega dela navajam v poglavju 4.3.

4.1.4 Opomnik

Ključni korak pri izvedbi delno strukturiranega intervjuja kot metode raziskovanja je priprava opomnika oziroma navedba ključnih vprašanj, ki služijo kot vodilo pri izvedbi intervjujev. Poudariti velja, da izvedba delno strukturiranega intervjuja sloni na vnaprej pripravljenih vprašanjih, ki morajo biti med izvedbo raziskana, vendar vrstni red vprašanj ni vnaprej opredeljen. Opomnik pomaga pridobiti informacije o istih področjih s strani vseh udeležencev, ki sodelujejo v raziskavi (Patton, 1987, str. 111).

Opomnik ne vsebuje dobesečnega in popolnega seznama vprašanj, saj uporabljena raziskovalna metoda dopušča sprotno prilagajanje vprašanj glede na razvoj pogovora. Pri oblikovanju opomnika mi je bila v oporo teoretična podlaga, pridobljena iz znanstvene literature (Bregar et al., 2005; Cannon & Perreault, 1999; Iršič, 2009; Terpend et al., 2011; Trochim, 2006). Poudariti velja, da pri oblikovanju opomnika neposredno izhajanje iz temeljnega dela avtorjev Svahna in Westerlunda (2009) ni bilo mogoče, saj njuno delo ni bilo empirično preverjeno, temveč sloni zgolj na teoretičnih predpostavkah.

Opomnik sestavlja sedemnajst ključnih vprašanj, vendar sem s ciljem pridobitve kakovostnih in celovitih odgovorov oblikovala dodatna podvprašanja, ki niso bila zastavljena vsem intervjuvancem, temveč so bila uporabljena na mestih, za katere sem ocenila, da bi jih bilo treba dodatno osvetliti. Intervju sestavljajo tri ključna področja, in sicer se prvi del vprašalnika dotika nabavnih ciljev podjetja, drugi del vprašalnika je posvečen analizi nabavnega trga za izbrani proizvod, tretji del pa se osredotoča na odnos med odjemalcem in dobaviteljem ali dobavitelji določenega proizvoda. Raziskava se podrobneje dotika nakupnega vedenja in odnosov pri nabavi materialov, proizvodov ali surovin, ki so strateškega pomena za poslovanje odjemalca. Opomnik za izvedbo intervjujev je predstavljen v razdelku Priloga 1.

4.1.5 Predstavitev vzorca

Osnovni cilj vzorčenja je zagotoviti čim bolj kakovostne rezultate (ob dani porabi sredstev), tako da se bodo ocenjene vrednosti čim manj razlikovale od pravih vrednosti populacije. Obstajata dva temeljna tipa vzorčenja, in sicer verjetnostno vzorčenje in neverjetnostno vzorčenje. Temeljna razlika med njima je v slučajnosti oziroma neslučajnosti izbire vzorčnih enot v vzorec. Pri verjetnostnem vzorčenju so enote v vzorec izbrane slučajno, pri neverjetnostnem vzorčenju pa niso izbrane slučajno (Bregar et al., 2005, str. 36).

Pri uporabi kvalitativnih metod raziskovanja se raziskovalci navadno poslužujejo uporabe neverjetnostnega vzorčenja. Bregar et al. (2005, str. 43) so mnenja, da je takšen način vzorčenja primeren predvsem v začetnih fazah raziskovanja, saj lahko bistveno osvetli raziskovalna vprašanja oziroma raziskovalni problem. Primeren je tudi takrat, ko imamo za izvedbo raziskave malo časa in sredstev.

V literaturi je zaslediti pet tipov neverjetnostnega vzorčenja, in sicer kvotno vzorčenje, namerno vzorčenje, priložnostno vzorčenje, verižno vzorčenje ter samoizbira enot. V danem primeru ocenjujem, da je najprimernejša uporaba **namernega vzorčenja**, saj temelji na izbiri vzorčnih enot, za katere je raziskovalec mnenja, da so najboljši predstavniki določene skupine. Raziskovalec tako običajno izbere tiste enote, ki so po njegovem mnenju najbolj reprezentativne za proučevano populacijo. Prednosti takšnega načina vzorčenja izvirajo iz stroškovnega prihranka, hitrosti vzorčenja in ustreznosti izbire. Pomembna pomanjkljivost pa je nezmožnost neposrednega posploševanja na določeno populacijo, ker populacija običajno ni jasno opredeljena. Pomanjkljivost predstavlja tudi subjektivnost, zato je vrednost raziskave povsem odvisna od raziskovalčeve presoje in strokovnosti (Malhotra & Birks, 2003, str. 364).

Za doseg ciljev tega magistrskega dela je uporabljena metoda namernega vzorčenja, in sicer so v okviru slovenskega okolja izbrana podjetja, ki delujejo v različnih panogah ter za katera ocenjujem, da so najboljši predstavniki iskanega segmenta podjetij.

V procesu izbire vzorca udeležencev raziskave sem najprej izdelala seznam podjetij, za katera ocenjujem, da so primerni predstavniki. Seznam sem oblikovala na podlagi lastne presoje, z večjo osredotočenostjo na podjetja, ki delujejo v Obalno-kraški, Notranjsko-kraški in Goriški regiji, saj mi to omogoča lažji dostop do izbranih podjetij. Pri pridobivanju podatkov so mi bili v pomoč javno dostopni podatki iz poslovnih imenikov. V vzorec sem poskušala zajeti podjetja, ki delujejo v različnih panogah, ter s tem doprinesti k celovitejšemu pregledu obravnavane tematike. Pozorna sem bila na dejavnosti podjetij, v raziskavo sem vključila tako storitvena kot proizvodna podjetja. Poleg tega sem pred končno izbiro enot podjetja razvrstila v skupine glede na velikost, saj je cilj raziskave pridobiti celovit pogled na nakupno vedenje podjetij, tudi majhnih in srednje velikih, ki so včasih izključena iz obravnave. Osredotočila sem se na iskanje posameznikov, ki lahko glede na delovno mesto v podjetju najbolj pripomorejo k pridobitvi kakovostnih podatkov, povezanih z obravnavano tematiko. V srednje velikih in velikih podjetjih sem se osredotočila na vzpostavitev stika z osebami, ki opravljajo delo v nabavni funkciji podjetja, v manjših podjetjih, ki navadno niso funkcijsko razdeljena, pa sem se osredotočila na osebe, ki so najpogosteje zadolžene za nabavo materialov, proizvodov in storitev.

Za vzpostavitev prvega stika z intervjuvanci sem večinoma uporabljala elektronsko pošto in telefon, nekatere intervjuvance pa sem obiskala tudi osebno. Vsem, ki so bili pripravljeni sodelovati v raziskavi, sem predhodno posredovala opomnik s predvidenimi vprašanji ter celovit opis namena, ciljev in poteka raziskave. Intervjuji so večinoma potekali v poslovnih prostorih podjetij, dva intervjuja pa sta bili izvedena na domu intervjuvanca. Trajanje intervjujev je bilo odvisno predvsem od udeleženčeve naklonjenosti sodelovanju v raziskavi, tako je najkrajši intervju trajal 14 minut, najdaljši pa 48 minut. Pri sedmih intervjujih sem se posluževala uporabe diktafona ter na podlagi zvočnega zapisa pripravila prepise intervjujev, pri izvedbi enega intervjuja pa sem zaradi zadržkov intervjuvanca glede snemanja odgovore zapisovala ročno. Ocenjujem, da so bili zaključni intervjuji kakovostneje izvedeni v primerjavi z začetnimi, kar je predvsem posledica nabranih izkušenj med izvedbo raziskave.

V kvalitativno raziskavo so bila vključena podjetja, ki glede na opredelitve standardne klasifikacije dejavnosti SKD 2008 (2012) sodijo v naslednje kategorije: predelovalne dejavnosti (C), trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil (G) ter gostinstvo (I). Glede na veljavno opredelitev statističnih regij, kot jih opredeljuje Statistični urad Republike Slovenije (2011), je šest analiziranih podjetij uvrščenih v Obalno-kraško regijo, eno podjetje v Notranjsko-kraško regijo ter eno v Koroško regijo. V Tabeli 3 predstavljam ključne značilnosti udeležencev delno strukturiranih intervjujev. Pri določanju velikosti podjetij je uporabljena opredelitev Evropske unije iz leta 2005, ki določa velikost glede na kriterij števila zaposlenih oseb, letni promet ter letno bilanco stanja (Vodnik za uporabnike MSP, 2006, str. 13). S ciljem izključitve subjektivnosti pri izvedbi raziskave, ki bi lahko izhajale iz zadržanosti udeležencev pri razkrivanju določenih podatkov o poslovanju podjetij, imena udeležencev in podjetij niso navedena.

Tabela 3: Predstavitev ključnih značilnosti intervjuvancev

Intervju	Položaj v podjetju	Velikost	Značilnosti podjetja
Intervju št. 1	Lastnica podjetja	Mikro	Izdelava izdelkov iz plastičnih mas (predelovalna dejavnost - C)
Intervju št. 2	Vodja obrata - lastnica	Mikro	Gostinska dejavnost (gostinstvo - I)
Intervju št. 3	Finančna direktorica	Srednje veliko	Proizvodnja in prodaja ognjevarne keramike (predelovalna dejavnost - C)
Intervju št. 4	Zastopnica podjetja	Majhno	Proizvodnja izdelkov iz gume (predelovalna dejavnost - C)
Intervju št. 5	Zastopnica podjetja	Majhno	Proizvodnja in trgovina na debelo s sladkorjem, čokolado in sladkornimi izdelki (predelovalna dejavnost - C)
Intervju št. 6	Komercialist	Majhno	Proizvodnja drugje nerazvrščenih kovinskih izdelkov (trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil - G)
Intervju št. 7	Komercialistka	Mikro	Dejavnost brizganja plastike, proizvodnje in trgovine (predelovalna dejavnost - C)
Intervju št. 8	Nabavni inženir	Veliko	Proizvodnja drugih delov in opreme za motorna vozila (predelovalna dejavnost - C)

4.2 Analiza podatkov in rezultati raziskave

4.2.1 Analiza podatkov

Bregar et al. (2005, str. 163–165) predstavljajo dva pristopa k analizi kvalitativnih podatkov, kamor sodijo tudi podatki, zbrani z uporabo metode delno strukturiranega intervjuja. Uporaba deduktivnega raziskovalnega pristopa pomeni, da izhajamo iz obstoječe teorije. Za uporabo induktivnega raziskovalnega pristopa pa je značilno, da stremimo k oblikovanju lastne teorije, temelječe na dovolj velikem številu praktičnih primerov. Oba predstavljena pristopa imata tako prednosti kot slabosti. Slabost metod analize, ki temeljijo na deduktivnem raziskovalnem pristopu, je ta, da lahko z omejevanjem na obstoječo teorijo pridemo do zaključkov, ne da bi svoje problemsko področje do konca raziskali. Slabost metod analize, ki temeljijo na induktivnem raziskovalnem pristopu, pa je težavnost izvedbe, predvsem za raziskovalce začetnike, saj poleg določene ravni znanja zahteva velike časovne in finančne vložke. S ciljem doseči najboljše rezultate ob danih možnostih je v analizi uporabljena metoda »analiza s predlogo«, ki združuje tako značilnosti deduktivnega kot induktivnega raziskovalnega pristopa. Predloga raziskave je namreč določena vnaprej, na temelju obstoječega teoretičnega znanja, potem pa jo v procesu zbiranja in analize podatkov ustrezno preoblikujemo ali dopolnjujemo. S tem si zagotovimo določeno raven fleksibilnosti v postopku analize.

Če se natančneje osredotočimo na analizo podatkov, pridobljenih z uporabo delno strukturiranega intervjuja kot metode raziskovanja, Patton (2002, str. 440) predlaga dva pristopa, in sicer lahko analiziramo posamezne enote oziroma intervjuvance ali pa uporabimo navzkrižno analizo, s katero povezujemo odgovore vseh udeležencev in iščemo globino oziroma širino odgovorov na posamezno vprašanje. Nato analizo podajamo po sklopih oziroma kategorijah, kjer nam kot opora služi sam opomnik. V danem primeru sem se odločila za uporabo pristopa, ki analizira posamezne enote oziroma intervjuje, saj ocenjujem, da je pri cilju preveritve nabavnih strategij, ki jih opredeljuje več dejavnikov, potreben celosten pogled. Analiza posameznih odgovorov ali kategorij namreč ne nudi popolne informacije, ali je odkrita nabavna strategija skladna s teoretično opredeljenimi strategijami.

4.2.2 Rezultati raziskave

V tem podpoglavju magistrskega dela sledi analiza intervjujev. Izvedena bo analiza intervjujev kot celote, torej ne posameznih vprašanj ali delov intervjuja, kajti šele analiza celotnega intervjuja lahko da odgovor, katere izmed v literaturi opredeljenih nabavnih strategij uporabljajo v podjetju oziroma ali je raziskava pokazala, da ni mogoče najti skladnosti med teoretično opredeljenimi strategijami in izkušnjami slovenskih podjetjih.

V nadaljevanju predstavljam ključne ugotovitve izvedenih intervjujev. Ugotovitve so predstavljene v obliki besedila, ključni poudarki pa so označeni v tabeli. Zapis v tabeli prikazuje, katero nabavno strategijo uresničujejo v podjetju pri nabavi strateško pomembnih proizvodov. V nekaterih primerih je mogoče razbrati, da značilnosti nabavnega procesa ni mogoče nedvoumno razvrstiti v nobeno kategorijo.

Delno strukturiran intervju številka 1

Ne glede na to, da gre po oceni sogovornice za najpomembnejši proizvod, ki ga nabavlja podjetje, ki se ukvarja s proizvodnjo izdelkov iz plastičnih mas, je iz odgovorov mogoče razbrati, da je doseganje učinkovitosti najpomembnejši cilj pri nabavi materiala. Osredotočenost na ceno materiala, kot ključni dejavnik pri nabavi, je mogoče pojasniti z deležem, ki ga ima material v ceni končnega proizvoda. Lastnica je namreč izpostavila velik delež stroškov analiziranega materiala v končni ceni proizvoda. Pomembna značilnost, ki povečuje pomen nabavne cene materiala, je tudi nediferenciranost oziroma nizka diferenciranost končnih proizvodov. Lastnica podjetja je namreč poudarila, da odjemalci zaznavajo le malo razlik med konkurenčnimi proizvodi na trgu.

Pri nabavi podjetje sodeluje z več dobavitelji, v povprečju s tremi. Kot je intervjuvanka poudarila, občasno sodelujejo tudi z drugimi dobavitelji, predvsem ko posamezen tip materiala ni dobavljiv pri rednih dobaviteljih. Iz odgovorov je razumeti, da podjetje ne naroča iz več virov zato, ker bi želelo spodbujati konkuriranje med dobavitelji, pač pa je razlog v razpoložljivosti posameznih tipov materialov ter cenah materiala, ki so tesno povezane z gibanjem cen energentov in zalogami dobaviteljev.

Na vprašanje o opisu korakov pri procesu nabave mi je lastnica podjetja odgovorila, da najprej telefonsko ali prek elektronske pošte pri dobaviteljih preverijo razpoložljivost določene vrste materiala in ceno. Ko v podjetju pridobijo informacije od vseh rednih dobaviteljev, sledi odločitev o izbiri dobavitelja in ostalih pogojih poslovanja. Iz opisa je mogoče razbrati, da gre za proces nabave, ki je značilen za »prvi nakup«, kljub temu da gre za kontinuirano povpraševanje po proizvodu.

Na podlagi posredovanih odgovorov je mogoče najti podobnosti s **strategijo »iskalca najnižje cene«**, kot nabavne strategije opredeljujeta Svahn in Westerlund (2009, str. 178). Zanimiva je ugotovitev, da je strategija »iskalca najnižje cene« po mnenju Svahna in Westerlunda (2009, str. 176) primerna pri nabavi rutinskih proizvodov in proizvodov nizke pomembnosti. V tem primeru pa podjetje omenjeno strategijo uporablja pri nabavi strateško pomembnega proizvoda. Glede na mnenje avtorjev, da pri predstavljeni strategiji odnosi med podjetji niso v ospredju, je zanimiva naslednja trditev lastnice podjetja: »Zaradi dolgoročnega sodelovanja, si včasih deležen tudi kakšne usluge s strani dobavitelja z namenom ohranjanja dobrih odnosov tudi v prihodnosti.« Sklepati je mogoče, da se kljub temu da ni zaznati tesnejšega sodelovanja med podjetji, skozi dolgoročno sodelovanje razvijejo odnosi med osebami, zaposlenimi v podjetjih.

Iz izvedenega intervjuja izhaja, da se podjetje pri nabavi osredotoča predvsem na doseganje najnižjih mogočih nabavnih cen za povpraševani proizvod. Pri sledenju temu cilju uporabljajo več nabavnih virov, kar je predvsem posledica enakovrednih ponudb različnih dobaviteljev na trgu. Proces nabave podjetja ima posamezne značilnosti v teoriji opisanega »prvega nakupa« (Anderson et al., 1987, str. 72; Ghingold, 1986, str. 30), kot je vsakokratno povpraševanje pri več nabavnih virih o trenutnih cenah in ostalih pogojih poslovanja. V Tabeli 4 so prikazane povzete značilnosti izvedenega intervjuja, primerjane z opredeljenimi strategijami Svahna in Westerlunda (2009).

Tabela 4: Ugotovitve iz intervjuja številka 1

	Osredotočenost na doseganje učinkovitosti	Osredotočenost na doseganje uspešnosti
Transakcijske menjave	Strategija »iskalca najnižje cene«	Strategija »partnerskega prilagajanja«
	Osredotočenost na ceno proizvoda	Standardiziran proizvod z nekaj prilagoditvami
	Sodelovanje z več dobavitelji	Redek in enkratni nakup
	Veliko enakovrednih ponudnikov na trgu	Nakup velikih vrednosti
	Nabavni proces je vedno enak »prvemu nakupu«	Zahtevane poprodajne storitve
Povezovalni odnosi	Strategija »pogajalca«	Strategija »projektne partnerstva«
	Osredotočenost na dolgotrajno sodelovanje	Sodelovanje pri R & D projektih
	Sodelovanje z enim ali manjšim številom dobaviteljev	Sodelovanje z enim dobaviteljem
	Nizka cena kot posledica dolgotrajnega sodelovanja	Potrebne investicije in prilagoditve na obeh straneh
	Kontinuirano povpraševanje po proizvodu	Oba partnerja pridobita koristi (angl. <i>win-win situation</i>)
Partnerska omrežja	Strategija »delujoč kot ura«	Strategija »razvojne partnerstva«
	Upravljanje preskrbne mreže	Tesno sodelovanje vseh partnerjev v preskrbni mreži
	Najmanjše možno število partnerjev v mreži	Sodelovanje pri R & D procesu
	Uporaba IT sistemov za zagotavljanje učinkovitosti	Kontinuirano sodelovanje med partnerji
	Aktivnosti so usmerjene k doseganju učinkovitosti	Odperto deljenje informacij, znanja itd.

Legenda: Odebeljene značilnosti se nanašajo na analizirano podjetje.

Če pridobljene odgovore primerjam z raziskavo Terpend et al. (2011, str. 77–84), najdem podobnosti s strategijo »nekritičnega nakupa«. Kot je sodelujoča poudarila, je na slovenskem trgu veliko substitutov, ki ob zamenjavi proizvoda zahtevajo le majhne prilagoditve v proizvodnem procesu. To je tudi razlog za nizko pogajalsko moč dobaviteljev. Lastnica meni, da je majhnost podjetja razlog za nizko pogajalsko moč odjemalca. Neskladje z opredelitvijo Terpend et al. (2011, str. 77–84) je mogoče najti glede visoke kakovosti in inovativnosti proizvodov ter zaupanja med partnerji. Kljub temu da naj bi bila prisotnost številnih substitutov na trgu povezana z višjo kakovostjo in inovativnostjo ponudb, sodelujoča tega ne opaža, ocenjuje namreč, da so ponudbe dobaviteljev podobne.

Delno strukturiran intervju številka 2

Analiza odgovorov intervjuvanke iz podjetja, ki se ukvarja z gostinsko dejavnostjo, kaže na neskladje oziroma nezmožnost natančne opredelitve, ali se v podjetju osredotočajo na doseganje operativne učinkovitosti ali uspešnosti pri nabavi surovine. Intervjuvanka je poudarila, da se trudijo ponuditi kakovostno kavo, kar naj bi jih razlikovalo od konkurentov, ki večinoma ponujajo cenovno ugodnejše, a manj kakovostne napitke. Na drugi strani pa je v opisu mogoče najti elemente, ki so značilni za podjetja, ki se osredotočajo na doseganje operativne učinkovitosti. Te značilnosti so: velik delež vrednosti nabavljenega materiala v stroških končnega proizvoda, zelo konkurenčen nabavni trg z množico primernih dobaviteljev ter znižanje nabavne cene proizvoda kot ključen dejavnik spremembe prodajne cene končnega proizvoda.

V podjetju sodelujejo z enim virom nabave, s katerim se trudijo ohranjati dolgoročne odnose. Ključna razloga za takšno odločitev sta dva, in sicer so kupci občutljivi na neprestano spreminjanje nabavnih virov, saj se s tem spreminjata kakovost in okus končnega proizvoda,

drugi razlog pa je brezplačen najem kavnih avtomatov pri dobavitelju, ki onemogoča uporabo različnih nabavnih virov. Kljub predstavljenim značilnostim nabave je vodja gostinskega lokala mnenja, da je pogajalska moč dobavitelja nizka. Na trgu je prisotno večje število dobaviteljev s konkurenčnimi ponudbami, zamenjava nabavnega vira ne zahteva zapletenih prilagoditev, stroški zamenjave dobavitelja pa so nizki. Glede razpoložljivosti substitutov intervjuvanka poudari sledeče: »Zamenjave ni težko najti, saj je na trgu veliko ponudnikov. Ponudba je enkratna ali unikatna zgolj z vidika posameznega kupca, saj je navajen na določen okus kave.« Tudi pogajalsko moč kupcev je intervjuvanka ocenila kot nizko, saj je na trgu prisotna množica odjemalcev, ki nabavlja majhne količine vhodnega materiala, tako lahko dobavitelj v primeru prenehanja sodelovanja relativno hitro nadomesti izgubljeni prihodek.

Glede na opredelitev nabavnih strategij Svahna in Westerlunda (2009, str. 176) je med značilnostmi podjetja in značilnostmi posameznih strategij zaznati največ podobnosti s **strategijo »pogajalca«**. Ta strategija je značilna za podjetja, ki se osredotočajo na doseganje operativne učinkovitosti pri nabavi. Glede na odgovore vodje gostinskega lokala podjetja ni mogoče nedvoumno uvrstiti niti v skupino podjetij, ki so usmerjena k diferenciaciji pri proizvodnji, niti k podjetjem, ki se osredotočajo na doseganje stroškovnih prihrankov.

Podobnost z opisano strategijo Svahna in Westerlunda (2009, str. 176) je mogoče najti pri odločitvi o dolgoročnem sodelovanju z enim nabavnim virom ter uporabo omenjene strategije pri ponovnih nakupih. Razlike med teoretičnim opisom in izkušnjami podjetja, vključenega v analizo, je mogoče najti glede uporabe večletnih pogodb o sodelovanju. Analizirano podjetje se ne poslužuje uporabe večletnih pogodb z dobaviteljem, ki bi vplivale na zmanjševanje nabavne cene preko celotnega obdobja sodelovanja, tako kot v opisu nabavnih strategij predvidevata Svahn in Westerlund (2009, str. 176). Intervjuvanka je povedala, da kot koristi dolgoročnega sodelovanja zaznavajo ugodnejše plačilne roke in poprodajne storitve, kot sta servis aparatov in preskrba z reklamnimi proizvodi (skodelice, sladkorčki itd.).

Ključne značilnosti, ki izhajajo iz izvedenega intervjuja, so prikazane v Tabeli 5. Intervjuvanka je izpostavila, da gre v primeru nabave analiziranega proizvoda za kontinuirano povpraševanje. Zaradi posebnih značilnosti proizvoda se v podjetju osredotočajo predvsem na dolgoročno sodelovanje z dobavitelji, s poudarkom na vzpostavljanju tesnih odnosov z enim ali manjšim številom nabavnih virov. Iz tabele je mogoče razbrati, med katero strategijo in značilnostmi podjetja je največ podobnosti.

Tabela 5: Ugotovitve iz intervjuja številka 2

	Osredotočenost na doseganje učinkovitosti	Osredotočenost na doseganje uspešnosti
Transakcijske menjave	Strategija »iskalca najnižje cene«	Strategija »partnerskega prilagajanja«
	Osredotočenost na ceno proizvoda	Standardiziran proizvod z nekaj prilagoditvami
	Sodelovanje z več dobavitelji	Redek in enkraten nakup
	Veliko enakovrednih ponudnikov na trgu	Nakup velikih vrednosti
	Nabavni proces je vedno enak »prvemu nakupu«	Zahtevane poprodajne storitve
Povezovalni odnosi	Strategija »pogajalca«	Strategija »projektne partnerstva«
	Osredotočenost na dolgotrajno sodelovanje	Sodelovanje pri R & D projektih
	Sodelovanje z enim ali manjšim številom dobaviteljev	Sodelovanje z enim dobaviteljem
	Nizka cena kot posledica dolgotrajnega sodelovanja	Potrebne investicije in prilagoditve na obeh straneh
	Kontinuirano povpraševanje po proizvodu	Oba partnerja pridobita koristi (angl. <i>win-win situation</i>)
Partnerska omrežja	Strategija »delujoč kot ura«	Strategija »razvojne partnerstva«
	Upravljanje preskrbne mreže	Tesno sodelovanje vseh partnerjev v preskrbni mreži
	Najmanjše možno število partnerjev v mreži	Sodelovanje pri R & D procesu
	Uporaba IT sistemov za zagotavljanje učinkovitosti	Kontinuirano sodelovanje med partnerji
	Aktivnosti so usmerjene k doseganju učinkovitosti	Odrpno deljenje informacij, znanja itd.

Legenda: Odebeljene značilnosti se nanašajo na analizirano podjetje.

Če odgovore, pridobljene v intervjuju, primerjam s kvantitativno raziskavo avtorjev Terpend et al. (2011, str. 77–84), najdem podobnosti s strategijo »nekritičnega nakupa«. Podobnosti je mogoče najti v enostavnosti zamenjave dobavitelja in razpoložljivosti substitutov na trgu, vstopne ovire na trg so nizke, prav tako pa je nizka tudi pogajalska moč kupcev in dobaviteljev. Nizka je tudi medsebojna odvisnost med odjemalcem in dobaviteljem. Terpend et al. (2011, str. 77–84) je presenetilo odkritje visoke stopnje zaupanja med partnerjema, kar je mogoče potrditi tudi z odgovori intervjuvanke: »Dobavitelju zaupam, da bo dogovorjeno izvedel po pričakovanjih. Do sedaj večjih težav nismo imeli.« Avtorji opredelitve strategij menijo, da je omenjena strategija primerna pri nabavi nizko tveganih proizvodov, medtem ko je bil intervju osredotočen na proizvode, materiale in storitve, ki so ključnega pomena za poslovanje podjetja.

Delno strukturiran intervju številka 3

Podjetje, ki se ukvarja s proizvodnjo in prodajo ognjevzdržne keramike, je mlado, vendar hitro rastoče podjetje, zato so za njihov način poslovanja značilne določene posebnosti, na primer izrazito poudarjanje pogojev plačila in števila nabavnih virov. V podjetju ključno surovino nabavljajo pri treh virih, vendar z večjo osredotočenostjo na en nabavni vir. Razloga za takšno ravnanje sta dva, in sicer pravila poslovanja dobaviteljev, ki ne dovoljujejo, da so nadpovprečno odvisni od nabav enega odjemalca, ter pravila na strani odjemalca, ki si zaradi hitre rasti želi zagotoviti stalnost dobav tudi v prihodnosti, ko en sam dobavitelj mogoče ne bo več zmožen zagotavljati zadostnih količin surovine. Intervjuvanka je poudarila: »Zavedamo se, da bomo s tem, ko rastemo, mogoče 'prerasli' dobavitelje oziroma nam bodo zaradi internih pravil zmožni dobavljati samo določeno količino surovine, saj nihče ne želi biti stoddostno odvisen zgolj od enega odjemalca.« Glede na standardne značilnosti surovine in veliko število enakovrednih dobaviteljev je mogoče reči, da se podjetje pri nabavi osredotoča

na doseganje učinkovitosti, vendar ta ni usmerjena k iskanju najnižje nabavne cene, pač pa k zagotavljanju boljših pogojev poslovanja, na primer ugodnejših plačilnih pogojev.

V podjetju dajejo prednost razlikovanju proizvodov pred doseganjem nižje cene v primerjavi s konkurenti, vendar je sogovornica poudarila, da si kljub razlikam ne morejo privoščiti višjih cen v primerjavi s konkurenčnimi proizvodi. V podjetju se zato trudijo ponuditi boljši proizvod, vendar po konkurenčni ceni.

Analizirano podjetje z dobavitelji ne vzpostavlja izrazito tesnih odnosov. Izboljšave obstoječih proizvodov ali razvoj novih proizvodov so posledica dejavnosti lastnega laboratorija. Intervjuvanka je poudarila: »Ključna surovina ne vpliva na razlikovanje naših končnih proizvodov od konkurenčnih, pač pa je to, kar nas razlikuje od konkurentov, postopek proizvodnje oziroma formula, po kateri izdelujemo končne proizvode. Surovine, ki jih nabavljamo, so standardne, velikih odstopanj glede kakovosti pri različnih dobaviteljih ni.«

Kljub nekaterim razlikam je, izhajajoč iz opredelitve nabavnih strategij Svahna in Westerlunda (2009, str. 176), zaznati največ podobnosti s **strategijo »pogajalca«**. Strategija predvideva dvostranske odnose, vendar se analizirano podjetje zaradi hitre rasti in večjih obsegov nabavljene surovine ne more zanašati zgolj na en nabavni vir. Sogovornica je večkrat poudarila, da stremijo k dolgoročnim odnosom s partnerji in tako posamezniki, ki so prej delovali v drugih konkurenčnih podjetjih, z nekaterimi dobavitelji poslujejo že desetletje ali več. Značilnosti strategije nabave analiziranega podjetja, primerjane z opredelitvami Svahna in Westerlunda (2009), so prikazane v Tabeli 5. Iz odgovorov intervjuvanke je mogoče razbrati, da je cilj podjetja usmerjen k vzpostavljanju in ohranjanju dolgoročnih odnosov z dobavitelji, vendar zaradi hitre rasti podjetja to trenutno ni mogoče. Ker podjetje na trgu kupuje surovino, končni proizvod pa je plod lastnega znanja in inovacij, je število potencialnih dobaviteljev surovine na trgu veliko.

Tabela 5: Ugotovitve iz intervjuja številka 3

	Osredotočenost na doseganje učinkovitosti	Osredotočenost na doseganje uspešnosti
Transakcijske menjave	Strategija »iskalca najnižje cene«	Strategija »partnerskega prilagajanja«
	Osredotočenost na ceno proizvoda	Standardiziran proizvod z nekaj prilagoditvami
	Sodelovanje z več dobavitelji	Redek in enkratni nakup
	Veliko enakovrednih ponudnikov na trgu	Nakup velikih vrednosti
	Nabavni proces je vedno enak »prvemu nakupu«	Zahtevane poprodajne storitve
Povezovalni odnosi	Strategija »pogajalca«	Strategija »projektne partnerstva«
	Osredotočenost na dolgotrajno sodelovanje	Sodelovanje pri R & D projektih
	Sodelovanje z enim ali manjšim številom dobaviteljev	Sodelovanje z enim dobaviteljem
	Nizka cena kot posledica dolgotrajnega sodelovanja	Potrebne investicije in prilagoditve na obeh straneh
	Kontinuirano povpraševanje po proizvodu	Oba partnerja pridobita koristi (angl. <i>win-win situation</i>)
Partnerska omrežja	Strategija »delujoč kot ura«	Strategija »razvojne partnerstva«
	Upravljanje preskrbne mreže	Tesno sodelovanje vseh partnerjev v preskrbni mreži
	Najmanjše možno število partnerjev v mreži	Sodelovanje pri R & D procesu
	Uporaba IT sistemov za zagotavljanje učinkovitosti	Kontinuirano sodelovanje med partnerji
	Aktivnosti so usmerjene k doseganju učinkovitosti	Odperto deljenje informacij, znanja itd.

Legenda: Odebeljene značilnosti se nanašajo na analizirano podjetje.

Če pridobljene odgovore primerjam z raziskavo Terpend et al. (2011, str. 77–84), najdem največ podobnosti s strategijo »strateškega nakupa«. Intervjuvanka je poudarila, da je pogajalska moč kupcev visoka. To posebej velja za hitro rastoča in zdrava podjetja, kakršno je analizirano podjetje. Podobnost je mogoče najti tudi glede visoke stopnje zaupanja med partnerjema. Intervjuvanka je izpostavila dogodek, ko niso zmogli poravnati obveznosti skladno z dogovorjenim rokom plačila, vendar zaradi tega ni bilo nikakršnih nesporazumov z dobaviteljem. Terpend et al. (2011, str. 77–84) so pri izvedeni raziskavi zaznali zanimivo posebnost, in sicer se tudi pri strateško pomembnih nakupih koncentracija moči nagiba na stran odjemalca. To neskladje je bilo mogoče zaznati tudi v odgovorih intervjuvanke. V podjetju so namreč opazili, da se zaradi rasti, resnega pristopa k poslovanju in držanja dogovorov njihova pogajalska moč v primerjavi z dobaviteljem povečuje.

Neskladje med ugotovitvami raziskave avtorjev Terpend et al. (2011, str. 77–84) in odgovori intervjuvanke je mogoče najti v povezavi z visoko pogajalsko močjo dobaviteljev in medsebojno odvisnostjo. Intervjuvanka je namreč ocenila, da je na trgu povpraševanega proizvoda odvisnost odjemalca od dobavitelja nizka.

Delno strukturiran intervju številka 4

Predstavnica podjetja, ki se ukvarja s proizvodnjo izdelkov iz gume, je v intervjuju večkrat izpostavila spremembe v odnosih med partnerji in pogojih poslovanja, ki so posledica spremenjenih gospodarskih razmer. Poudarila je: »Prednost trenutnih gospodarskih razmer je tudi to, da v kolikor si reden plačnik, so mogoči dogovori tudi o vseh ostalih pogojih poslovanja.« Spremenjene razmere povečujejo pogajalsko moč odjemalcev, tudi majhnih, ki so se v preteklosti morala prilagajati pravilom velikih mednarodnih podjetij.

Glede na posredovane odgovore intervjuvanke je mogoče zaznati, da je podjetje sredi procesa spreminjanja nabavnih strategij in odnosov z dobavitelji. Še nedolgo nazaj so v podjetju uporabljali več nabavnih virov za ključen material, trenutno pa nabavljajo predvsem od enega vira. Razlog za to je visoka zanesljivost dobavitelja in medsebojno zaupanje. Dobavitelj je poleg tega, da se strogo drži dogovorov, zmožen tudi izjemno hitro zagotoviti material, v kolikor je to potrebno. V podjetju so tudi spoznali, da dobavitelji cenijo dolgotrajno sodelovanje, kar predstavlja podlago za ugodnejše pogoje poslovanja.

Primerjava z opredeljenimi strategijami Svahna in Westerlunda (2009, str. 176) pokaže, da podjetja ni mogoče nedvoumno uvrstiti v nobeno kategorijo, pač pa je opaziti značilnosti, ki se pojavljajo tako pri **strategiji »iskalca najnižje cene«** kot pri **strategiji »pogajalca«**. Glede na posredovane podatke je mogoče sklepati, da podjetje sledi procesu nadomestitve ene strategije z drugo, ki v večji meri poudarja vzpostavljanje tesnejših odnosov med partnerji.

Podjetje se pri poslovanju še vedno osredotoča na doseganje učinkovitosti in zagotavljanje čim ugodnejših cen nabavljenih materialov ali surovin. Razlog za to je mogoče najti v natančnih specifikacijah končnih proizvodov, ki jih odjemalci zahtevajo. Tako lahko potencialni dobavitelji med seboj konkurirajo zgolj na podlagi cene končnega proizvoda.

Značilnosti strategij nabave analiziranega podjetja so prikazane v Tabeli 6. Zaradi standardiziranosti surovine je na trgu prisotno večje število enakovrednih dobaviteljev, zato se pri pogajanjih podjetje osredotoča predvsem na doseganje ugodnih nabavnih cen surovine. Kljub temu pa se v podjetju osredotočajo na vzpostavljanje in ohranjanje dolgoročnih odnosov z manjšim številom dobaviteljev, saj so spoznali, da to prinaša določene koristi.

Tabela 6: Ugotovitve iz intervjuja številka 4

	Osredotočenost na doseganje učinkovitosti	Osredotočenost na doseganje uspešnosti
Transakcijske menjave	Strategija »iskalca najnižje cene«	Strategija »partnerskega prilagajanja«
	Osredotočenost na ceno proizvoda	Standardiziran proizvod z nekaj prilagoditvami
	Sodelovanje z več dobavitelji	Redek in enkratni nakup
	Veliko enakovrednih ponudnikov na trgu	Nakup velikih vrednosti
	Nabavni proces je vedno enak »prvememu nakupu«	Zahtevane poprodajne storitve
Povezovalni odnosi	Strategija »pogajalca«	Strategija »projektne partnerstva«
	Osredotočenost na dolgotrajno sodelovanje	Sodelovanje pri R & D projektih
	Sodelovanje z enim ali manjšim številom dobaviteljev	Sodelovanje z enim dobaviteljem
	Nizka cena kot posledica dolgotrajnega sodelovanja	Potrebne investicije in prilagoditve na obeh straneh
	Kontinuirano povpraševanje po proizvodu	Oba partnerja pridobita koristi (angl. <i>win-win situation</i>)
Partnerska omrežja	Strategija »delujoč kot ura«	Strategija »razvojne partnerstva«
	Upravljanje preskrbne mreže	Tesno sodelovanje vseh partnerjev v preskrbni mreži
	Najmanjše možno število partnerjev v mreži	Sodelovanje pri R & D procesu
	Uporaba IT sistemov za zagotavljanje učinkovitosti	Kontinuirano sodelovanje med partnerji
	Aktivnosti so usmerjene k doseganju učinkovitosti	Odrpno deljenje informacij, znanja itd.

Legenda: Odebeljene značilnosti se nanašajo na analizirano podjetje.

Glede na opredeljene strategije Terpend et al. (2011, str. 81–82) je v danem primeru opaziti največ podobnosti s strategijo »nekritičnega nakupa«. Nabavljen material je sicer ključnega pomena za poslovanje podjetja, vendar je na trgu veliko ponudnikov s konkurenčnimi ponudbami, kar znižuje tveganje za odjemalca. Intervjuvanka je poudarila, da je pogajalska moč kupcev in dobaviteljev nizka, vendar se v obdobju zaostrenih gospodarskih razmer povečuje pogajalska moč kupcev. Sodelujoča, podobno kot Terpend et al. (2011, str. 81–82), zaznava nizko stopnjo medsebojne odvisnosti med partnerjema in visoko stopnjo zaupanja.

Delno strukturiran intervju številka 5

Intervjuvanka iz podjetja, ki se ukvarja s proizvodnjo in trgovino na debelo s sladkorjem, čokolado in sladkornimi izdelki, je v pogovoru razkrila značilnosti postopka nabave in odnosa med partnerjema pri poslovanju majhnega podjetja z velikimi, mednarodno uveljavljenimi dobavitelji. Poslovanje na eni strani otežujeta nizka pogajalska moč kupca in visoka pogajalska moč dobavitelja, na drugi strani pa izrazita cenovna občutljivost končnih kupcev. Intervjuvanka je poudarila: »V naši dejavnosti je najpomembnejše, da smo cenovno ugodni. V primeru, da cena končnega proizvoda ni konkurenčna, potem ostale značilnosti ali prednosti naših proizvodov odjemalcem niti niso pomembne.« Intervjuvanka je izpostavila tudi, da se cene ključne surovine pri različnih dobaviteljih le malo spreminjajo, sami pa nimajo zadostne pogajalske moči, da bi lahko dosegli ugodnejše cene.

Sodelujoča je poudarila tudi vse pogostejše težave z dobavljivostjo surovine. To je razlog, da v podjetju trenutno ne stremijo k temu, da bi uporabljali manjše število dobaviteljev, pač pa se trudijo ohranjati dobre odnose z več dobavitelji, saj se občasno na trgu pojavi pomanjkanje surovine in posamezni dobavitelji zaradi velikosti lastnih zalog niso zmožni dobaviti surovine. Intervjuvanka je izpostavila: »Če se trudiš ohranjati dobre odnose z dobavitelji, obstaja večja verjetnost, da ti dobavitelj ob pomanjkanju surovine naredi uslugo in ti je odstopi nekaj ton.«

Glede na značilnosti poslovanja podjetja in podane odgovore je težko najti tesne povezave s katerokoli izmed oblikovanih nabavnih strategij Svahna in Westerlunda (2009, str. 176). Posamezne podobnosti je mogoče najti s **strategijo »iskalca najnižje cene«** in **strategijo »pogajalca«**. Podjetje se osredotoča na doseganje učinkovitosti, vendar je zmožnost vplivanja na nabavno ceno ključnega proizvoda majhna. Intervjuvanka je povedala, da sodelovanje z več dobavitelji ni njihova želja, pač pa jih v to silijo trenutne razmere. Strategija »iskalca najnižje cene« predvideva, da je na trgu prisotno večje število enakovrednih dobaviteljev, vendar v danem primeru razmere niso takšne. Tudi nabavni proces ni enak »prvem nakupu«, pač pa podjetje nabavlja pri več nabavnih virih neodvisno od cene surovine oziroma nabavna cena surovine ni ključen dejavnik.

Podobnost s strategijo »pogajalca« je mogoče najti zgolj pri osredotočenosti na dolgotrajno sodelovanje. Dolgoročni in tesni odnosi s podjetjem oziroma prodajnim osebjem so v danem primeru ključen dejavnik, ki ti ob pomanjkanju surovine na trgu lahko zagotovijo vsaj del naročenega obsega surovine. Značilnosti strategije nabave analiziranega podjetja, primerjane z opredelitvami Svahna in Westerlunda (2009), so prikazane v Tabeli 7.

Tabela 7: Ugotovitve iz intervjuja številka 5

	Osredotočenost na doseganje učinkovitosti	Osredotočenost na doseganje uspešnosti
Transakcijske menjave	Strategija »iskalca najnižje cene«	Strategija »partnerskega prilagajanja«
	Osredotočenost na ceno proizvoda	Standardiziran proizvod z nekaj prilagoditvami
	Sodelovanje z več dobavitelji	Redek in enkratni nakup
	Veliko enakovrednih ponudnikov na trgu	Nakup velikih vrednosti
	Nabavni proces je vedno enak »prvemu nakupu«	Zahtevane poprodajne storitve
Povezovalni odnosi	Strategija »pogajalca«	Strategija »projektnega partnerstva«
	Osredotočenost na dolgotrajno sodelovanje	Sodelovanje pri R & D projektih
	Sodelovanje z enim ali manjšim številom dobaviteljev	Sodelovanje z enim dobaviteljem
	Nizka cena kot posledica dolgotrajnega sodelovanja	Potrebne investicije in prilagoditve na obeh straneh
	Kontinuirano povpraševanje po proizvodu	Oba partnerja pridobita koristi (angl. <i>win-win situation</i>)
Partnerska omrežja	Strategija »delujoč kot ura«	Strategija »razvojnega partnerstva«
	Upravljanje preskrbne mreže	Tesno sodelovanje vseh partnerjev v preskrbni mreži
	Najmanjše možno število partnerjev v mreži	Sodelovanje pri R & D procesu
	Uporaba IT sistemov za zagotavljanje učinkovitosti	Kontinuirano sodelovanje med partnerji
	Aktivnosti so usmerjene k doseganju učinkovitosti	Odperto deljenje informacij, znanja itd.

Legenda: Odebeljene značilnosti se nanašajo na analizirano podjetje.

Če pridobljene odgovore primerjam z raziskavo Terpend et al. (2011, str. 77–84), lahko največ podobnosti najdem s strategijo »omejene nakupne izbire«. Poglavitna značilnost omenjene strategije je pomembnost dobavitelja za uspešno poslovanje odjemalca. Za trg omenjene surovine je značilno manjše število dobaviteljev, ki imajo visoko pogajalsko moč. Če k temu prištejemo še občasno prisotne krize na trgu, ko surovine ni mogoče dobiti, se jasno pokaže odvisnost odjemalca od dobavitelja. Terpend et al. (2011, str. 77–84) so v svoji raziskavi odkrili visoko pogajalsko moč odjemalcev, vendar v tem primeru intervjuvanka takšno moč zanika. Poudarila pa je sledeče: »Po pogovoru s sorodnimi podjetji iz tujine smo videli, da v kolikor si večji odjemalec, lahko dosegaš znatno nižje cene surovine.«

Delno strukturiran intervju številka 6

Intervjuvanec iz podjetja, ki se ukvarja s proizvodnjo in prodajo izdelkov iz kovine, je poudaril, da osredotočenost na ohranjanje majhnega obsega zalog in raznolikost materiala, ki ga podjetje nabavlja, zahtevata hitrost in doslednost pri držanju dogovorov. Sodelujoči je mnenja, da je na trgu veliko število dobaviteljev, vendar večina ne zadosti kriterijem, ki jih podjetje pričakuje. Največkrat je neskladje povezano z roki dobave in kakovostjo vhodnega materiala. Intervjuvanec je poudaril: »Ocenjujem, da je na trgu veliko ponudnikov, vendar je z vidika našega podjetja večina neprimernih. Vedno več ponudnikov surovine prihaja iz vzhoda, pogosto dobivamo ponudbe in prošnje za sodelovanje, vendar kot sem omenil, je kakovost materialov vprašljiva. Posamezni odjemalci nam kar neposredno povedo, iz katerega podjetja hočejo, da prihaja vhodna surovina.« Odsotnost pomena nabavne cene je mogoče pripisati temu, da so razlike med nabavnimi cenami različnih dobaviteljev nizke. Tako hitrost dobave in kakovost materiala postaneta kriterija razlikovanja med različnimi dobavitelji.

Največ podobnosti med opisanim načinom poslovanja podjetja in opredeljenimi nabavnimi strategijami Svahna in Westerlunda (2009, str. 176–177) je mogoče najti pri **strategiji »pogajalca«**. Hitrosti posredovanja ponudbe in dobave materiala sta značilnosti, ki ju je intervjuvanec večkrat izpostavil in sta ključni lastnosti **strategije »delujoč kot ura«**.

Ključna značilnost, ki jo izpostavljajo v podjetju in predstavlja osnovo nabavne strategije »delujoč kot ura«, je osredotočenost na hitrost izmenjav med dobaviteljem in odjemalcem. V podjetju od dobaviteljev pričakujejo hitre odgovore, povezane s povpraševanji, in kratke dobavne roke. Težnja po ohranjanju nizke ravni zalog namreč zahteva hitro odzivnost dobaviteljev.

Podobnosti s strategijo »pogajalca« je mogoče najti pri osredotočenosti na sodelovanje z manjšim številom dobaviteljev in ohranjanje dolgoročnih odnosov. Razlog za takšen način ravnanja podjetja je majhno število ustreznih dobaviteljev, ki so zmožni zadostiti vsem povpraševanim kriterijem. Pomanjkanje ustreznih dobaviteljev spodbuja podjetje k ohranjanju dolgoročnih odnosov, ki temeljijo na tesnih odnosih med zaposlenimi v partnerskih podjetjih. V podjetju menijo, da je to ena izmed možnosti, ki majhnemu podjetju omogoči del ugodnosti, ki jih velika podjetja pridobijo z obsegom nabave. Značilnosti strategije nabave analiziranega podjetja, primerjane z opredelitvami Svahna in Westerlunda (2009), so prikazane v Tabeli 8.

Tabela 8: Ugotovitve iz intervjuja številka 6

	Osredotočenost na doseganje učinkovitosti	Osredotočenost na doseganje uspešnosti
Transakcijske menjave	Strategija »iskalca najnižje cene«	Strategija »partnerskega prilagajanja«
	Osredotočenost na ceno proizvoda	Standardiziran proizvod z nekaj prilagoditvami
	Sodelovanje z več dobavitelji	Redek in enkratni nakup
	Veliko enakovrednih ponudnikov na trgu	Nakup velikih vrednosti
	Nabavni proces je vedno enak »prvemu nakupu«	Zahtevane poprodajne storitve
Povezovalni odnosi	Strategija »pogajalca«	Strategija »projektne partnerstva«
	Osredotočenost na dolgotrajno sodelovanje	Sodelovanje pri R & D projektih
	Sodelovanje z enim ali manjšim številom dobaviteljev	Sodelovanje z enim dobaviteljem
	Nizka cena kot posledica dolgotrajnega sodelovanja	Potrebne investicije in prilagoditve na obeh straneh
	Kontinuirano povpraševanje po proizvodu	Oba partnerja pridobita koristi (angl. <i>win-win situation</i>)
Partnerska omrežja	Strategija »delujoč kot ura«	Strategija »razvojne partnerstva«
	Upravljanje preskrbne mreže	Tesno sodelovanje vseh partnerjev v preskrbni mreži
	Najmanjše možno število partnerjev v mreži	Sodelovanje pri R & D procesu
	Uporaba IT sistemov za zagotavljanje učinkovitosti	Kontinuirano sodelovanje med partnerji
	Aktivnosti so usmerjene k doseganju učinkovitosti	Odperto deljenje informacij, znanja itd.

Legenda: Odebeljene značilnosti se nanašajo na analizirano podjetje.

Glede na predstavljene strategije avtorjev Terpend et al. (2011, str. 81–82) je mogoče najti podobnost med nabavo podjetja in opredeljenimi strategijami pri strategiji »omejene nakupne izbire«. Tudi v primeru analiziranega podjetja gre za nabavo strateško pomembnega proizvoda, vstopne ovire v panogo dobavitelja so visoke, poleg tega je na trgu prisotno samo manjše število dobaviteljev surovine, ki lahko zadostijo zahtevam analiziranega podjetja.

Terpend et al. (2011, str. 81–82) v opisu strategije navajajo tudi visoko pogajalsko moč odjemalcev, ki pa je pri analizi podjetja nisem zaznala.

Delno strukturiran intervju številka 7

V analiziranem podjetju, katerega ključna dejavnost je trgovina, proizvodnja in brizganje plastike, pripisujejo velik pomen učinkovitosti poslovanja s poudarkom na hitrosti dobav naročenega materiala. S tem ciljem je povezan tudi obseg zalog, saj se v podjetju zaradi velikosti prodajnega programa trudijo ohranjati čim nižjo raven zalog. Intervjuvanka je poudarila, da je na trgu večje število ponudnikov izbranega materiala, vendar jih je le malo zmožnih dosegati pričakovanja odjemalca. To je tudi razlog, da podjetje uporablja zgolj en nabavni vir, ki mu povsem zaupa, da bo dogovorjeno uresničeno brez dodatnega nadzora.

Intervjuvanka je izpostavila: »Naročeno blago, ki ga je treba vnaprej plačati in nato čakati še tri mesece na dostavo, nima v naši dejavnosti nikakršne vrednosti, pa čeprav je nabavna cena znatno nižja od cen konkurenčnih proizvodov.« Kljub temu da v podjetju največ pozornosti posvečajo hitrosti in pravočasnosti dobav, pa drugih podobnosti s strategijo »delujoč kot ura« ni mogoče najti, saj podjetje pri sledenju temu cilju ne uporablja informacijske tehnologije, poleg tega pa v tem primeru ne gre za upravljanje preskrbne mreže, kot sta v opredelitvi nabavnih strategij zapisala Svahn in Westerlund (2009, str. 176–177). Več podobnosti z opredeljenimi strategijami Svahna in Westerlunda (2009, str. 176–177) in značilnostmi analiziranega podjetja je mogoče najti pri **strategiji »pogajalca«**, in sicer pri osredotočenosti na dolgotrajno sodelovanje s partnerji ter pri sodelovanju z enim ali manjšim številom dobaviteljev. Vendar razlog za takšen način sodelovanja izhaja iz razmer na trgu in ne ciljev analiziranega podjetja, saj je le manjše število dobaviteljev povpraševanega proizvoda zmožnih dosegati pričakovanja odjemalca. Značilnosti strategije nabave analiziranega podjetja, primerjane z opredelitvami Svahna in Westerlunda (2009), so prikazane v Tabeli 9.

Tabela 9: Ugotovitve iz intervjuja številka 7

	Osredotočenost na doseganje učinkovitosti	Osredotočenost na doseganje uspešnosti
Transakcijske menjave	Strategija »iskalca najnižje cene«	Strategija »partnerskega prilagajanja«
	Osredotočenost na ceno proizvoda	Standardiziran proizvod z nekaj prilagoditvami
	Sodelovanje z več dobavitelji	Redek in enkratni nakup
	Veliko enakovrednih ponudnikov na trgu	Nakup velikih vrednosti
	Nabavni proces je vedno enak »prvemu nakupu«	Zahtevane poprodajne storitve
Povezovalni odnosi	Strategija »pogajalca«	Strategija »projektne partnerstva«
	Osredotočenost na dolgotrajno sodelovanje	Sodelovanje pri R & D projektih
	Sodelovanje z enim ali manjšim številom dobaviteljev	Sodelovanje z enim dobaviteljem
	Nizka cena kot posledica dolgotrajnega sodelovanja	Potrebne investicije in prilagoditve na obeh straneh
	Kontinuirano povpraševanje po proizvodu	Oba partnerja pridobita koristi (angl. <i>win-win situation</i>)
Partnerska omrežja	Strategija »delujoč kot ura«	Strategija »razvojne partnerstva«
	Upravljanje preskrbne mreže	Tesno sodelovanje vseh partnerjev v preskrbni mreži
	Najmanjše možno število partnerjev v mreži	Sodelovanje pri R & D procesu
	Uporaba IT sistemov za zagotavljanje učinkovitosti	Kontinuirano sodelovanje med partnerji
	Aktivnosti so usmerjene k doseganju učinkovitosti	Odrpno deljenje informacij, znanja itd.

Legenda: Odebeljene značilnosti se nanašajo na analizirano podjetje.

Glede na opredeljene strategije Terpend et al. (2011, str. 81–82) in posredovane odgovore intervjuvanke je največ podobnosti mogoče najti s strategijo »omejene nakupne izbire«. Avtorji so predvideli težko nadomestljivost proizvodov enega dobavitelja s proizvodi drugih dobaviteljev, kar drži tudi v primeru analiziranega podjetja. Podobnost je mogoče najti tudi glede odvisnosti odjemalca od dobavitelja, saj je intervjuvanka poudarila: »Nekateri odjemalci povprašujejo po točno določenih blagovnih znamkah, zato bi prenehanje sodelovanja prineslo dodatne težave in mogoče celo odhod nekaterih odjemalcev.«

Delno strukturiran intervju številka 8

Intervjuvanec iz podjetja, ki se ukvarja s proizvodnjo delov in opreme za motorna vozila, je v intervjuju večkrat poudaril, da so pri proizvodnji končnih proizvodov pomembne tako surovine kot polizdelki, ki jih nabavljajo, vendar se postopek nabave v omenjenih primerih znatno razlikuje. Surovine nabavljajo iz več nabavnih virov (do deset), saj ta način nabave omogoča spodbujanje konkuriranja med dobavitelji. Nasprotno se pri nabavi polizdelkov podjetje poslužuje uporabe enega ali največ dveh nabavnih virov. V tem primeru je izbira dobavitelja dolgotrajen in natančen proces, v katerem ocenijo zmožnosti podjetja za uresničevanje nabavnih zahtev podjetja. Ko je dobavitelj izbran, menjava dobavitelja ni več mogoča, razen v izrednih primerih, saj so z njo povezani visoki stroški in dolgotrajni postopki potrditve novega dobavitelja.

Skladno z odgovori intervjuvanca bom nabavne strategije analizirala ločeno, in sicer nabavo polizdelkov in nabavo surovin.

Glede na opredelitev nabavnih strategij Svahna in Westerlunda (2009, str. 176–177) je največ podobnosti pri nabavi polizdelkov mogoče najti s **strategijo »projektne partnerstva«**. Podjetje večinoma uporablja en nabavni vir, s katerim sodeluje skozi dolgo obdobje. Kljub

temu da proizvodnja določenega proizvoda poteka tudi pet ali več let, v podjetju celoten proces imenujejo projekt, kar je skladno ne samo z opisom opredeljene strategije Svahna in Westerlunda (2009, str. 176–177), pač pa tudi s poimenovanjem nabavne strategije. Polizdelki nimajo značilnosti standardnih ali nizko diferenciranih proizvodov, pač pa morajo slediti natančno izdelanim specifikacijam, zato so potrebne investicije tako na strani dobavitelja kot odjemalca. Kljub vzajemnemu delovanju podjetij pri razvoju novih proizvodov pa je intervjuvanec opozoril na strogo varovanje informacij, povezanih z razvojem. V načrtih o razvoju proizvodov je namreč natančno določeno, katere informacije se lahko razkrijejo dobaviteljem in katere ne. Intervjuvanec je izpostavil: »... informacij ne razdajajo, saj je konkurenca na trgu velika in konkurenčna podjetja tesno sledijo in iščejo informacije o razvoju. To velja predvsem za začetne faze razvoja novih proizvodov, po določenem času pa podatki lahko postanejo javni, saj konkurenčna podjetja ne morejo več ujeti koraka z našim podjetjem pri razvoju novega proizvoda ali izboljšavah obstoječih proizvodov. Varovanje podatkov je predvsem pomembno pri proizvodih, kjer je materialni delež visok, saj je takšne projekte najlažje posnemati.« V podjetju so zadržani do razkrivanja strateško pomembnih informacij, prav tako pa je onemogočen popoln dostop do tehničnega in drugega znanja v podjetju. V Tabeli 10 so prikazane značilnosti nabave polizdelkov v analiziranem podjetju glede na značilnosti nabavnih strategij, kot jih opredeljujeta Svahn in Westerlund (2009, str. 176–177). Pri nabavi polizdelkov se podjetje osredotoča na sodelovanje z enim dobaviteljem, ki traja do zaključka projekta, lahko tudi več let. Razlog za takšno ravnanje so tudi potrebne prilagoditve in visoke investicije tako na strani dobavitelja kot na strani analiziranega podjetja. V podjetju dobavitelje sicer vključujejo v posamezne faze raziskovalno-razvojnih projektov, vendar so v protokolih natančno opredeljene informacije, ki jih podjetje lahko posreduje izbranim dobaviteljem.

Tabela 10: Ugotovitve iz intervjuja številka 8, povezane z nabavo polizdelkov

	Osredotočenost na doseganje učinkovitosti	Osredotočenost na doseganje uspešnosti
Transakcijske menjave	Strategija »iskalca najnižje cene«	Strategija »partnerskega prilagajanja«
	Osredotočenost na ceno proizvoda	Standardiziran proizvod z nekaj prilagoditvami
	Sodelovanje z več dobavitelji	Redek in enkratni nakup
	Veliko enakovrednih ponudnikov na trgu	Nakup velikih vrednosti
	Nabavni proces je vedno enak »prvem nakupu«	Zahtevane poprodajne storitve
Povezovalni odnosi	Strategija »pogajalca«	Strategija »projektne partnerstva«
	Osredotočenost na dolgotrajno sodelovanje	Sodelovanje pri R & D projektih
	Sodelovanje z enim ali manjšim številom dobaviteljev	Sodelovanje z enim dobaviteljem
	Nizka cena kot posledica dolgotrajnega sodelovanja	Potrebne investicije in prilagoditve na obeh straneh
Kontinuirano povpraševanje po proizvodu	Oba partnerja pridobita koristi (angl. <i>win-win situation</i>)	
Partnerska omrežja	Strategija »delujoč kot ura«	Strategija »razvojne partnerstva«
	Upravljanje preskrbne mreže	Tesno sodelovanje vseh partnerjev v preskrbni mreži
	Najmanjše možno število partnerjev v mreži	Sodelovanje pri R & D procesu
	Uporaba IT sistemov za zagotavljanje učinkovitosti	Kontinuirano sodelovanje med partnerji
	Aktivnosti so usmerjene k doseganju učinkovitosti	Odperto deljenje informacij, znanja itd.

Legenda: Odebeljene značilnosti se nanašajo na analizirano podjetje.

Vzrok razlikovanja nabavnih strategij pri materialih in polizdelkih je mogoče najti v njihovih značilnostih. Intervjuvanec je poudaril, da je na trgu surovin, predvsem aluminija in železa, prisotnih več enakovrednih dobaviteljev. Znatnih razlik med ponodbami ni, saj gre za nediferencirano oziroma standardno surovino. Ob podobnih lastnostih surovine pri različnih dobaviteljih se podjetje lahko osredotoči na pogajanja glede drugih značilnosti poslovanja, ki jih v podjetju imenujejo »komercialni« pogoji (nabavna cena, rok dobave, plačilni rok). Glede na opredeljene nabavne strategije Svahna in Westerlunda (2009, str. 176–177) je največ podobnosti mogoče najti s **strategijo »iskalca najnižje cene«**. Pri nabavi polizdelkov se podjetje osredotoča na doseganje uspešnosti, medtem ko se pri nabavi surovin v večji meri osredotoča na doseganje učinkovitosti. Učinkovitost je najpogosteje povezana z doseganjem nizkih nabavnih cen in zniževanjem drugih stroškov poslovanja, kot so nizke ravni zalog. V podjetju skušajo v čim večji meri slediti metodi nabave »ravno ob pravem času«. Intervjuvanec je povedal: »Težimo k uporabi 'just in time' metode ravnanja z zalogami, čeprav gre za nekakšen približek omenjene metode. Trudimo se imeti čim nižje ravni zalog. V povprečju so dobave tedensko naravnane, v posameznih primerih pa je dobava tudi dnevno usklajena s proizvodnjo.« V Tabeli 11 so prikazane značilnosti nabave surovin v analiziranem podjetju glede na značilnosti nabavnih strategij, kot jih opredeljujeta Svahn in Westerlund (2009, str. 176–177). Pri nabavi surovin se analizirano podjetje osredotoča predvsem na pridobitev ugodne nabavne cene, saj je na trgu prisotnih več potencialnih dobaviteljev s primerljivimi ponodbami. Pri nabavi surovin podjetje sodeluje z več nabavnimi viri (do deset).

Tabela 11: Ugotovitve iz intervjuja številka 8, povezane z nabavo surovin

	Osredotočenost na doseganje učinkovitosti	Osredotočenost na doseganje uspešnosti
Transakcijske menjave	Strategija »iskalca najnižje cene«	Strategija »partnerskega prilagajanja«
	Osredotočenost na ceno proizvoda	Standardiziran proizvod z nekaj prilagoditvami
	Sodelovanje z več dobavitelji	Redek in enkratni nakup
	Veliko enakovrednih ponudnikov na trgu	Nakup velikih vrednosti
	Nabavni proces je vedno enak »prvemu nakupu«	Zahtevane poprodajne storitve
Povezovalni odnosi	Strategija »pogajalca«	Strategija »projektne partnerstva«
	Osredotočenost na dolgotrajno sodelovanje	Sodelovanje pri R & D projektih
	Sodelovanje z enim ali manjšim številom dobaviteljev	Sodelovanje z enim dobaviteljem
	Nizka cena kot posledica dolgotrajnega sodelovanja	Potrebne investicije in prilagoditve na obeh straneh
	Kontinuirano povpraševanje po proizvodu	Oba partnerja pridobita koristi (angl. <i>win-win situation</i>)
Partnerska omrežja	Strategija »delujoč kot ura«	Strategija »razvojnega partnerstva«
	Upravljanje preskrbne mreže	Tesno sodelovanje vseh partnerjev v preskrbni mreži
	Najmanjše možno število partnerjev v mreži	Sodelovanje pri R & D procesu
	Uporaba IT sistemov za zagotavljanje učinkovitosti	Kontinuirano sodelovanje med partnerji
	Aktivnosti so usmerjene k doseganju učinkovitosti	Odrpno deljenje informacij, znanja itd.

Legenda: Odebeljene značilnosti se nanašajo na analizirano podjetje.

Medtem ko med opredeljenimi strategijami Svahna in Westerlunda (2009, str. 176–177) in značilnostmi nabave v analiziranem podjetju ni mogoče najti popolne skladnosti, je povsem drugače pri opredeljenih strategijah Terpend et al. (2011, str. 81–82). Popolno skladnost, tako

pri nabavi polizdelkov kot surovin, je mogoče najti z opredeljeno strategijo »strateškega nakupa«. V obeh primerih gre za nabavo strateško pomembnega proizvoda oziroma materiala visoke inovativnosti in kakovosti. Za ponudbeni trg so značilne visoke vstopne ovire ter visoka pogajalska moč odjemalcev in dobaviteljev. Podobno kot Terpend et al. (2011, str. 81–82) je tudi intervjuvanec izpostavil povečano koncentracijo moči, ki se nagiba k odjemalcu. Do sedaj je namreč veljalo, da je moč med dobavitelji in odjemalci pri nabavi strateško pomembnih proizvodov in materialov enakomerneje porazdeljena. Intervjuvanec je poudaril, da je predvsem v procesu pogajanj moč prisile na strani odjemalca, v obdobju sodelovanja pa se moč med partnerjema porazdeli, saj je predvsem pri proizvodnji polizdelkov medsebojna odvisnost večja.

4.3 Sklepne ugotovitve in omejitve izvedene kvalitativne raziskave

V tem delu magistrskega dela podajam ugotovitve, ki izhajajo iz teoretičnega dela naloge in izvedenih delno strukturiranih intervjujev s predstavniki nabave v slovenskih podjetjih. Sledi sklep, v katerem opredeljujem omejitve izvedene kvalitativne raziskave in razkrivam možnosti nadaljnega raziskovanja.

4.3.1 Sklepne ugotovitve

Ključno odkritje, izhajajoče iz analize intervjujev je, da se večina analiziranih podjetij osredotoča na sledenje operativni učinkovitosti (doseganje čim nižjih nabavnih cen proizvodov in surovin, zniževanje stroškov proizvodnje, administracije, zalog itd.) pred uspešnostjo. To velja kljub temu, da gre za nabavo ključnih, strateško pomembnih proizvodov in materialov, za katere določeni avtorji (npr. Cannon & Perreault, 1999; Svahn & Westerlund, 2009; Terpend et al., 2011) priporočajo in predpisujejo uporabo sodelovalnih odnosov. Analiza intervjujev osvetljuje več razlogov za takšno usmerjenost. Pogost razlog je majhnost odjemalčevega podjetja v primerjavi z velikimi, mednarodno delujočimi dobavitelji proizvodov in surovin. Majhen delež nabave v celotni nabavi dobavitelja je tako razlog, da tesnejše sodelovanje s skupnimi aktivnostmi za dobavitelja ni zanimivo. Pomemben razlog za poudarjanje operativne učinkovitosti je tudi prisotnost večjega števila ponudnikov enakovrednih proizvodov ali materialov na trgu, kar podjetij ne spodbuja k vzpostavljanju tesnejših odnosov s posameznimi dobavitelji. Ocenjujem, da je večje število ustreznih dobaviteljev na trgu posledica izbire strateško pomembnih proizvodov s strani intervjuvancev, saj je večina sodelujočih kot ključno omenila nabavo surovin, ki se, kot opažajo intervjuvanci, ne razlikuje veliko pri različnih dobaviteljih. Posebne značilnosti končnih proizvodov so tako predvsem posledica proizvodnega procesa v analiziranih podjetjih.

Tretji razlog poudarjanja operativne učinkovitosti so tudi značilnosti končnih proizvodov, bodisi nediferenciranost, bodisi visok delež materiala v končnem proizvodu, ki jih proizvajajo analizirana podjetja. Tako so se podjetja prisiljena osredotočiti na zagotavljanje učinkovitosti nabave pred uspešnostjo. Temu pritrjuje tudi Dubois in Gadde (2000, str. 207), saj sta mnenja, da je kljub intenzivnemu poudarjanju koristi, izhajajočih iz grajenja tesnih trženjskih odnosov s partnerji, treba razumeti, zakaj so nekatera podjetja še vedno usmerjena k iskanju učinkovitosti. V posameznih podjetjih namreč stroški materiala, storitev, komponent in drugih

delov obsegajo tudi do osemdeset odstotkov celotnih stroškov, zato je težnja po doseganju učinkovitosti zanje ključnega pomena. Osredotočenost na doseganje učinkovitosti pri slovenskih podjetjih je v raziskavi potrdil tudi Iršič (2004).

Iz odgovorov intervjuvancev je mogoče razbrati, da se podjetja odločajo za strategije, ki vsebujejo določene elemente sodelovalnih odnosov predvsem takrat, ko pričakujejo določene koristi ali želijo s tem zmanjšati tveganje. V primerih, ko je položaj odjemalca v razmerju do dobavitelja takšen, da zahtevano doseže s transakcijskim načinom izmenjav, se podjetja ne odločajo za razvoj tesnejših, sodelovalnih odnosov z dobavitelji.

Zanimivo je dejstvo, da so vsi intervjuvanci poudarili osredotočenost podjetja na ohranjanje dolgoročnih odnosov z dobavitelji, čeprav v ospredje še vedno postavljajo kratkoročne koristi in doseganje učinkovitosti nabave pred uspešnostjo. V nadaljevanju odgovori intervjuvancev razkrivajo, da podjetja poudarjajo vzpostavljanje in ohranjanje odnosov s predstavniki drugih podjetij, vendar predvsem odnosov na osebni ravni. Nekateri intervjuvanci so tesne odnose z osebjem izpostavili kot edino možnost, da ob pojavu težav, na primer z dobavljivostjo materialov, predolgimi dobavnimi roki, visokimi nabavnimi cenami itd., pridobijo določene ugodnosti, ki so jih večja podjetja deležna zaradi obsega nabav. Bunduchi (2008, str. 611) je sicer mnenja, da tesni osebni odnosi, ki vključujejo medsebojno odvisnost, prijateljstvo, bližino, zaupanje itd., niso značilni za transakcijske menjave, ki temeljijo zgolj na ekonomski menjavi z udeleženci, pač pa za sodelovalne menjave, čeprav izkušnje analiziranih podjetij tega ne potrjujejo.

Kljub temu da analizirana podjetja poudarjajo osredotočenost na dolgoročno sodelovanje z dobavitelji, zaznavajo kot korist takšnega sodelovanja zgolj doseganje operativne učinkovitosti z zniževanjem nabavnih cen in drugih vplivov na zmanjševanje stroškov. Nobeno izmed analiziranih podjetij namreč ni izpostavilo, da želi z izbranim dobaviteljem poslovati dolgoročno zaradi njegovega razvojnega potenciala, inovativnosti ali drugih koristi, ki izvirajo iz sodelovanja. Podjetja se premalo zavedajo prednosti, ki bi jih lahko ustvarila s tesnejšim sodelovanjem z dobavitelji, z združevanjem znanj obeh partnerjev ali celotne preskrbne mreže. Nekateri raziskovalci (npr. Svahn & Westerlund, 2009, str. 173) namreč poudarjajo, da v teh hitro spreminjajočih se časih nobeno podjetje ni zmožno povsem samostojno razvijati inovativnih proizvodov, pač pa je potrebno združevanje zmožnosti in znanj.

Svahn in Westerlund (2009) sta v svojem modelu nabavnih strategij, predstavljenem v Tabeli 2, predvidela, da so transakcijske menjave povezane z nabavami s strani več virov, ponovni nakupi z diadnimi odnosi med partnerjema, strateške nabave pa z vključenostjo celotnega partnerskega omrežja. V magistrskem delu je analizirana nabava strateško pomembnih proizvodov in materialov, za katere je predvideno dolgoročno sodelovanje pri raziskavah in razvoju med partnerji v preskrbni mreži, kontinuirano partnersko sodelovanje, ki je povezano z razvojem novih in izboljšanjem obstoječih proizvodov, ter odkrito deljenje virov. Na podlagi analize lahko rečem, da se v tem delu pojavlja neskladje med opredelitvijo Svahna in Westerlunda (2009, str. 178) ter ugotovitvami, izhajajočimi iz izvedenih intervjujev. Večina

analiziranih podjetij, z izjemo enega, je osredotočena na doseganje operativne učinkovitosti ter uporabo nabavnih strategij, predvidenih za nabavo rutinskih in ponovnih nakupov.

Svahn in Westerlund (2009, str. 178) v modelu predvidevata tudi, da so podjetja pri rutinskih nakupih osredotočena na doseganje nizke nabavne cene in drugih stroškovnih ugodnosti, pri ponavljajočih se nakupih se osredotočajo na doseganje kakovosti, pri strateško pomembnih nakupih pa na sledenje inovativnosti. Kljub temu da gre za strateško pomemben proizvod ali material, analiza odgovorov intervjuvancev kaže osredotočenost predvsem na doseganje stroškovnih prihrankov ter ugodnih nabavnih cen ob pričakovani kakovosti nabavljenih proizvodov in materialov.

Analiza odgovorov sodelujočih kaže tudi na to, da na nabavne strategije podjetij in odnose z dobavitelji vplivajo tudi dejavniki, ki jih avtorji drugih raziskav niso predvideli (npr. Cannon & Perreault, 1999; Iršič, 2004; Svahn & Westerlund, 2009; Terpend et al., 2011). Eden takšnih je vpliv okolja podjetja oziroma, natančneje, trenutnih gospodarskih razmer na naraščajočo moč podjetij, predvsem majhnih. Trenutne zaostrene gospodarske razmere pomembno spreminjajo povezanost velikosti podjetja in pogajalske moči odjemalcev. Intervjuvanci poudarjajo, da so kljub majhnosti v zadnjem obdobju zmožni pridobiti določene ugodnosti, kot so ugodnejše nabavne cene in daljši plačilni roki, katerih pred pojavom krize niso bili deležni.

Terpend et al. (2011) v raziskavo poleg dimenzij »strateški cilj nakupa« in »odnos med partnerji«, ki jih zajema tudi raziskava Svahna in Westerlunda (2009), vključujejo še »značilnosti trga, na katerem podjetje posluje«. Analiza odgovorov intervjuvancev je tako pokazala, da razlog za izogibanje vzpostavljanju sodelovalnih odnosov z dobavitelji pogosto tiči v značilnostih trga, ki se kažejo v velikem številu enakovrednih ponudnikov na trgu, razpoložljivosti substitutov, nizki medsebojni odvisnosti med partnerji itd. Opaziti je namreč, da se v primerih, ko je na trgu manjše število primernih dobaviteljev, ravnanje odjemalcev nekoliko spremeni oziroma se v večji meri osredotoča na sodelovanje z enim ali manjšim številom zaupanja vrednih nabavnih virov.

Na podlagi ugotovitev je mogoče skleniti, da podjetja tudi pri nabavi strateško pomembnih proizvodov še vedno v veliki meri uporabljajo nabavne strategije, ki temeljijo na doseganju operativne učinkovitosti pred uspešnostjo. Terpend et al. (2011, str. 85) so mnenja, da je pojavnost uporabe enakih nabavnih strategij v različnih podjetjih lahko posledica splošnih pravil in »dobrih praks«, s katerimi se nabavniki seznanijo v procesu šolskega izobraževanja ali uvajanja v podjetjih. Ugotavljam, da pri analiziranih podjetjih ni mogoče potrditi visoke ravni skladnosti z empirično nepreverenimi nabavnimi strategijami Svahna in Westerlunda (2009) ter z nabavnimi strategijami Terpenda et al. (2011), ki so bile preverjene na vzorcu ameriških podjetij. Več skladnosti je mogoče najti pri primerjavi z raziskavo Iršiča (2004, str. 48), ki je bila izvedena na vzorcu velikih slovenskih podjetij in je potrdila še vedno prevladujočo taktično-operativno usmerjenost nabavnih funkcij v podjetjih. Iršič (2004, str. 48) ugotavlja, da so podjetja še vedno naravnana predvsem na doseganje kratkoročnih koristi in večje učinkovitosti nabave.

Rezultat kvalitativne raziskave je tudi oblikovanje domnev, ki slonijo na odgovorih, pridobljenih v izvedenih intervjujih. Na podlagi ugotovitev sem oblikovala naslednje domneve, primerne za preverjanje v prihodnjih kvantitativnih raziskavah:

- 1. domneva: V podjetjih, ki delujejo v slovenskem prostoru, je še vedno izrazito prisotna naravnost na doseganje operativne učinkovitosti pred uspešnostjo pri nabavi proizvodov, materialov in storitev.
- 2. domneva: Podjetja uporabljajo določene elemente sodelovalnih odnosov, vendar zaradi pridobivanja koristi, ki vplivajo na operativno učinkovitost nabave.
- 3. domneva: Podjetja velik pomen pripisujejo vzpostavljanju in ohranjanju tesnih medosebnih odnosov z zaposlenimi v podjetju dobavitelja, kljub temu da redko vzpostavljajo sodelovalne odnose z dobavitelji, za katere so ti odnosi značilni.
- 4. domneva: Podjetja od dobaviteljev pričakujejo predvsem uresničitev posredovanih zahtev in držanje dogovorov, povezanih z nabavami, tesnejšega sodelovanja pa ne.
- 5. domneva: Nabavne strategije, ki jih udeležujejo podjetja, so pogosto odraz stanja na ponudbenem trgu za povpraševani proizvod, pred drugimi dejavniki, kot so značilnosti proizvoda, zahteve končnih odjemalcev, nabavni cilji podjetja itd.
- 6. domneva: Analiza kvalitativnih podatkov je razkrila, da na nabavne strategije podjetij vplivajo tudi dejavniki, ki jih avtorji v predhodno izvedenih raziskavah niso opredelili.

SKLEP

V zadnjih dveh desetletjih je tematika trženjskih odnosov pritegnila veliko pozornosti, tako na strani odjemalcev kot dobaviteljev, razlog pa je predvsem vse večja medsebojna odvisnost podjetij (Fink et al., 2011, str. 34). V magistrskem delu me je zanimalo, kako odjemalci, tj. podjetja, ki delujejo v slovenskem prostoru, upravljajo odnose s partnerji v povezavi z nabavnimi cilji in strategijami.

Namen magistrskega dela je kvalitativna preveritev teoretičnih konceptov, opredeljenih v strokovni in znanstveni literaturi, z izkušnjami podjetij, ki delujejo v slovenskem okolju. Pri preverbi je bil kot kvalitativna raziskovalna metoda uporabljen delno strukturiran intervju, in sicer je bila raziskava izvedena na vzorcu osmih podjetij različnih velikosti in različnih panog. Vključevanje raznolikih podjetij prispeva k celovitejšemu pregledu obravnavane tematike, kajti večina preteklih raziskav je bila izvedena zgolj na vzorcu velikih podjetij (npr. Iršič, 2004; Terpend et al., 2011).

Izbrana raziskovalna metoda, tj. delno strukturiran intervju, ima poleg prednosti, kot je bolj poglobljena obravnava tematike, tudi nekatere pomanjkljivosti. V nadaljevanju predstavljam omejitve magistrskega dela in izvedene kvalitativne raziskave. Trochim (2006) je mnenja, da je odločitev o izbiri ustrezne metode raziskovanja v redkih primerih enostavna, pogosteje pa temelji na presoji prednosti in slabosti posameznih metod in odločitvi, izhajajoči iz te ocene. Omejitev kvalitativnih metod raziskovanja, kamor sodi tudi delno strukturiran intervju, je nezmožnost posploševanja ugotovitev na celotno populacijo. Prav tako uporabljen način vzorčenja, tj. namerno vzorčenje, ne dovoljuje neposrednega posploševanja na določeno

populacijo, ker populacija običajno ni jasno opredeljena. Omejitev predstavlja tudi nevarnost subjektivnih zaznav intervjuvancev, ki vplivajo na odgovore, zato ti mogoče ne odražajo dejanskega stanja v analiziranih podjetjih.

Omejitev izvedene kvalitativne raziskave je tudi vključevanje zgolj odjemalčevega pogleda na nabavne strategije in uravnavanje odnosov z dobavitelji, kar je posledica zadržanosti odjemalcev do razkrivanja podatkov o dobaviteljih. **Možnosti za prihodnje raziskovanje** zato vidim v dodatnem vključevanju dobaviteljevega pogleda, kar bi gotovo doprineslo k celovitejši analizi povezanosti nakupnega vedenja s trženjskimi odnosi. Izvedena kvalitativna raziskava zato lahko služi kot preliminarna raziskava oziroma temelj nadaljnega ugotavljanja povezanosti nabavnih strategij in odnosov med podjetji na slovenskem trgu. Vsekakor bi bilo zanimivo v nadaljnje raziskave, predvsem kvantitativne narave, vključiti večje število različno velikih podjetij, ki pripadajo različnim panogam. Možno pa je tudi osredotočenje na natančno določeno panogo ali druge skupne značilnosti skupine podjetij.

Naloga kvalitativnih raziskav je med drugim tudi osvetlitev dodatnih vidikov, ki bi jih bilo mogoče vključiti v prihodnje raziskave. Tako je analiza pridobljenih podatkov pokazala, da na izbiro nabavnih strategij vplivajo tudi dejavniki, ki v prehodnih raziskavah niso bili opredeljeni. Takšen dejavnik je vpliv trenutnih zaostrenih gospodarskih razmer oziroma vpliv okolja na pogajalsko moč odjemalcev. Analiza izvedenih intervjujev razkriva tudi izrazito usmerjenost podjetij na doseganje operativne učinkovitosti pri nabavi, česar avtorji predhodno oblikovanih modelov in raziskav (npr. Svahn & Westerlund, 2009; Terpend et al., 2011) ne predvidevajo. Zanimiva je tudi ugotovitev, da analizirana podjetja uporabljajo določene elemente sodelovalnih odnosov, vendar z namenom pridobitve koristi, ki vplivajo na operativno učinkovitost podjetja. Takšen primer je izrazito poudarjanje vzpostavljanja in ohranjanja tesnih medosebnih odnosov z zaposlenimi v podjetju dobavitelja, kar je sicer značilnost trženja s poudarkom na odnosih, s ciljem pridobitve ugodnejših nabavnih cen, ugodnejših plačilnih pogojev, zagotovitve materiala ob pojavu krize itd.

Svahn in Westerlund (2009, str. 173) poudarjata, da v tako hitro razvijajočem se poslovnem svetu nobeno podjetje ni zmožno povsem samostojno razvijati novih, inovativnih proizvodov ali storitev, saj so znanje in tehnološki viri razpršeni. Na podlagi analiziranih podatkov izvedenih intervjujev ter predhodno izvedenih kvantitativnih raziskav, ki vključujejo podjetja, delujoča v slovenskem prostoru (npr. Iršič, 2004), ugotavljam, da slovenska podjetja premalo pozornosti posvečajo grajenju takšnih odnosov s partnerji, ki bi imeli vpliv ne samo na učinkovitost poslovanja podjetja, pač pa tudi na uspešnost. V prihodnosti bi bilo gotovo smiselno raziskati razloge, ki omejujejo razvoj tesnejših, sodelovalnih odnosov s partnerji.

Ocenjujem, da sem dosegla zastavljene cilje s predstavitvijo obstoječih teoretičnih in empiričnih izsledkov s področja medorganizacijskega trženja ter izvedeno empirično preveritvijo teoretičnih konceptov iz znanstvene literature, povezane s trženjskimi odnosi in nakupnimi cilji organizacij. Magistrsko delo skozi povezovanje teoretičnih dejstev, ugotovitev, pridobljenih z analizo izvedenih intervjujev, ter ugotovitev predhodnih raziskav prinaša vpogled v stanje na tujih trgih ter osvetljuje značilnosti podjetij, ki delujejo na

slovenskem trgu. Kljub temu da ugotovitev, pridobljenih s kvalitativno raziskavo, ni mogoče posplošiti na celotno populacijo slovenskih podjetij, pa te nakazujejo pogled podjetij na spremenjeno vlogo nabavne funkcije in razvoj trženjskih odnosov. Vsekakor ostaja precej odprtih tem za prihodnje raziskovanje, med drugim tudi ugotavljanje razlogov za veliko odstopanje med ugotovitvami raziskav, povezanih s trženjskimi odnosi in nabavnimi strategijami podjetij, ki delujejo na tujih trgih (npr. Svahn & Westerlund, 2009; Terpend et al., 2011), in slovenskih podjetij (npr. Iršič, 2004). Analiza podatkov izvedenih raziskav pokaže, da tuja podjetja v veliki meri uporabljajo nabavne strategije, ki vplivajo na izboljšanje uspešnosti, medtem ko se slovenska podjetja osredotočajo zgolj na izboljševanje operativne učinkovitosti nabave.

LITERATURA IN VIRI

1. Adler, P. S. (2001). Market, Hierarchy and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism. *Organization Science*, 12(2), 215–234.
2. Anderson, E., Chu, W., & Weitz, B. (1987). Industrial Purchasing: An Empirical Exploration of the Buyclass Framework. *Journal of Marketing*, 51(3), 71–86.
3. Anderson, J. C., Hakansson, H., & Johanson, J. (1994). Dyadic Business Relationships Within Business Network Context. *Journal of Marketing*, 58(4), 1–15.
4. Anderson, G., & Katz, P. B. (1998). Strategic Sourcing. *Journal of Logistics Management*, 9(1), 1–13.
5. Anderson, J. C., & Narus, J. A. (2004). *Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value*. Upper Saddle River (New Jersey): Prentice Hall.
6. Anderson, E. W., & Weitz, B. (1989). Determinant of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads. *Marketing Science*, 8(4), 310–323.
7. Axelsson, B., & Easton, G. (1992). *Industrial networks: A New View of Reality*. London: Routledge.
8. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
9. Bensaou, M. (1999). Portfolios of Buyer-Supplier Relationships. *Sloan Management Review*, 40(4), 35–44.
10. Bergen, M., Dutta, S., & Walker, O. C. (1992). Agency Relationships in Marketing: A Review of the Implications and Applications of Agency and Related Theories. *Journal of Marketing*, 56(3), 1–24.
11. Bregar, L., Ograjenšek, I., & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Brito, C., & Roseira, C. (2005). A model for understanding supply chain networks. *Journal on Chain and Network Science*, 5(2), 55–63.
13. Bunduchi, R. (2008). Trust, Power and Transaction Costs in B2B Exchanges-A Socio-Economic Approach. *Industrial Marketing Management*, 37(5), 610–622.

14. Cannon, J. P., & Perreault, W. D. JR. (1999). Buyer-Seller Relationships in Business Markets. *Journal of Marketing Research*, 4(36), 439–460.
15. Cavinato, J. L. (1999). Fitting purchasing to the five stages of strategic management. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 5(2), 75–83.
16. Christopher, M., & Juttner, U. (2000). Developing strategic partnerships in the supply chain: a practitioner perspective. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 6(2), 117–127.
17. Day, G. S. (2000). Managing Market Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 24–30.
18. Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper and Row Publishers, Inc.
19. Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2000). Supply strategy and network effects: purchasing behaviour in the construction industry. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 6(3-4), 207–215.
20. Duffy, R. S. (2008). Towards a better understanding of Partnership Attributes: An Exploratory Analysis of Relationship Type Classification. *Industrial Marketing Management*, 37(2), 228–244.
21. Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11–27.
22. Dyer, J. H., & Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. *Strategic Management Journal*, 21(3), 345–367.
23. Fink, R. C., William, L. J., & Hatten, K. J. (2011). Pricing, purchasing and product performance factors associated with the relational exchanges of different sized customers. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(1), 34–44.
24. Gadde, L.-E., & Håkansson, H. (1994). The changing role of purchasing: reconsidering three strategic issues. *IMP Conference (6th). Research Developments in International Industrial Marketing and Purchasing*. Milano: Universita Bocconi.
25. Gadde, L.-E., & Snehota, I. (2000). Making the Most of Supplier Relationships. *Industrial Marketing Management*, 29(4), 305–316.

26. Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue), 109–122.
27. Ghingold, M. (1986). Testing the »Buygrid« Buying Process Model. *Journal of Purchasing and Materials Management*, 22(4), 30–36.
28. Grönroos, C. (1994). Quo vadis, marketing? Toward a relationship marketing paradigm. *Journal of Marketing Management*, 5(10), 347–360.
29. Gummesson, E. (1995). The New Marketing—Developing Long-Term Interactive Relationships. *Long Range Planning*, 20(4), 10–20.
30. Han, S. L., Wilson, D. T., & Dant, S. P. (1993). Buyer-Supplier Relationships Today. *Industrial Marketing Management*, 22(4), 331–338.
31. Håkansson, H., & Ford, D. (2002). How should companies interact in business networks. *Journal of Business Research*, 55(2), 133–139.
32. Håkansson, H., & Snehota, I. (1995). *Developing Relationships in Business Networks*. London: Routledge.
33. Handfield, R. B., & Bechtel, C. (2002). The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness. *Industrial Marketing Management*, 31(4), 367–382.
34. Hawkins, T. G., Wittmann, C. M., & Beyerlein, M. M. (2008). Antecedents and Consequences of Opportunism in Buyer – Supplier Relations: Research Synthesis and New Frontiers. *Industrial Marketing Management*, 37(8), 895–909.
35. Hutt, M. D., & Speh, T. W. (1998). *Business Marketing Management: A Strategic View of Industrial and Organizational Markets* (6th ed.). Orlando: The Dryden Press.
36. Iršič, M. (2004). The influence of factors determining relationships between organisations and their strategic suppliers on the frequency of implementations of purchasing marketing strategies. *Journal of Contemporary Management Issues*, 9(2), 1–33.
37. Iršič, M. (2009). Kvalitativne sestavine povezovalnih odnosov organizacij s strateškimi dobavitelji in njihov vpliv na udejanjanje strategij nabavnega marketinga. *Akademija MM*, 9(13), 33–50.

38. Jørgensen, N. (2001, 8. avgust). A Contingency Model for the Company's Use of Relationship Building. *Paper to the 17th IMP Conference*. Najdeno 10. maja 2012 na spletnem naslovu http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=209
39. Kotler, P. (2004). *Management trženja* (11th ed.) Ljubljana: GV Založba.
40. Kraljic, P. (1983). Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*, 61(5), 109–117.
41. Kvale, S. (1996). *InterViews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. California: Sage Publications.
42. Laaksonen, T., Pajunen, K., & Kulmala, H. I. (2008). Co-evolution of Trust and Dependence in Customer-Supplier Relationships. *Industrial Marketing Management*, 37(8), 910–920.
43. Leenders, M. R., Fearon, H. E., Flynn, A. E., & Frazer, J. P. (2002). *Purchasing and Supply Management* (12th ed.). Chicago: Irwin.
44. Levy, M., & Grewal, D. (2000). Supply Chain Management in Networked Economy. *Journal of Retailing*, 76(4), 415–429.
45. Low, B. K. H. (1995). Long-Term Relationship in Industrial Marketing; Reality or Rhetoric? *Industrial Marketing Management*, 25(1), 23–35.
46. Malhotra, K. N., & Birks, F. D. (2003). *Marketing Research: An Applied Approach*. B.k.: Pearson Education Limited.
47. Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formulation. *Management Science*, 24(9), 934–948.
48. Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.
49. Möller, K., & Svahn, S. (2003). Managing strategic nets: A capability perspective. *Marketing Theory*, 3(2), 201–226.
50. Newman, R. (1988). Single source qualification. *Journal of purchasing and materials management*, 10(2), 10–17.
51. Olsen, R. F., & Ellram, L. M. (1997). A Portfolio Approach to Supplier Relationships. *Industrial Marketing Management*, 26(2), 101–113.

52. Palmer, R. (2001, 9. avgust). The Eternal Triangle – A Framework of Business to Business Relationships. Paper to the 17th IMP Conference. Najdeno 10. maja 2012 na spletnem naslovu <http://www.impgroup.org/uploads/papers/244.pdf>
53. Palmer, A., & Mayer, R. (1996). A Conceptual Evaluation of the Multiple Dimensions of Relationship Marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 4(4), 207–220.
54. Parmigiani, A. (2007). Why do firms both make and buy? An investigation of concurrent sourcing. *Strategic Management Journal*, 28(3), 285–311.
55. Patton, M. Q. (1987). *How to Use Qualitative Methods in Evaluation* (2nd ed.). New Delhi: Sage.
56. Patton, M. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (3rd ed.). California: Thousand Oaks.
57. Pecotich, A., Hattie, J., & Low, L. P. (1999). Development of Industuct: A Scale for the Measurement of Perception of Industry Structure. *Marketing Letters*, 10(4), 403–422.
58. Porter, M. E. (1985). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
59. Potočnik, V. (2002). *Nabavno poslovanje s primeri iz prakse*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
60. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
61. Pučko, D. (1999). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
62. Richardsson, J. (1993). Parallel sourcing and supplier performance in the Japanese automobile industry. *Strategic Management Journal*, 14(5), 339–350.
63. Richey, R. G., & Wheeler, A. R. (2004). A new framework for supply chain manager selection: three hurdles to competitive advantage. *Journal of Marketing Channels*, 11(4), 89–103.
64. Rindfleisch, A., & Heide, J. B. (1997). Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications. *Journal of Marketing*, 61(1), 30–54.
65. Rinehart, L. M., Eckert, J. A., Handfield, R. B., Page, T. J., & Atkin, T. (2004). An Assessment of Supplier-Customer Relationships. *Journal of Business Logistics*, 25(1), 25–62.

66. Ritter, T., Wilkinson, I. F., & Johnston, W. J. (2002). Measuring network competence: Some international evidence. *Journal for Business and Industrial Marketing*, 17(2/3), 119–138.
67. Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (1995). Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(5), 255–271.
68. Sjoberg, G., & Nett, R. (1986). *Methodology for Social Research*. New York: Harper & Row.
69. Spekman, R., Kamauff, J., & Spear, J. (1999). Towards More Effective Sourcing and Supplier Management. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 5(2), 103–116.
70. Standardna klasifikacija dejavnosti SKD 2008 (2012, 10. september). Najdeno 5. avgusta 2012 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/klasje/tabela.aspx?cvn=5531>
71. Statistični urad Republike Slovenije-Statistične regije Republike Slovenije (2011, 22. februar). Najdeno 22. avgusta 2012 na spletnem naslovu http://www.stat.si/doc/reg/karte%20zadnje/NUTS3_ESTAT_zaslon.jpg
72. Svahn, S., & Westerlund, M. (2009). Purchasing strategies in supply relationship. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(3/4), 173–181.
73. Terpend, R., Krause, R. D., & Dooley, J. K. (2011). Managing Buyer-Supplier Relationships: Empirical Patterns Of Strategy Formulation In Industrial Purchasing. *Journal of Supply Chain Management*, 47(1), 73–93.
74. Trochim, W. M. K. (2006, 10. september). *Research Methods Knowledge Base*. Najdeno 12. maja 2012 na spletnem naslovu <http://www.socialresearchmethods.net/kb/survsel.php>
75. Vodnik za uporabnike MSP (2006, 12. december). Najdeno 4. avgusta 2012 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/sme_user_guide_sl.pdf
76. Završnik, B. (1996). *Nabavni management v proizvodnih podjetjih*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.

77. Žabkar, V. (1999). *Trženjski odnosi na medorganizacijskih trgih profesionalnih storitev-konceptualni model in empirična preverba* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
78. Walker, G., & Weber, D. (1984). A transaction cost approach to make-or-buy decisions. *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 373–391.
79. Wathne, K. H., & Heide, J. B. (2004). Relationship Governance in a Supply Chain Network. *Journal of Marketing*, 68(1), 73–89.
80. Webster, F. E. JR. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, 56(4), 1–17.
81. Webster, F. E. JR., & Wind, Y. (1972). A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior. *Journal of Marketing*, 36(2), 12–19.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1 – Slovar slovenskih prevodov tujih izrazov.....	1
Priloga 2 – Opomnik za izvedbo delno strukturiranega intervjuja.....	2
Priloga 3 – Prepis odgovorov intervjuja številka 1	4
Priloga 4 – Prepis odgovorov intervjuja številka 2	8
Priloga 5 – Prepis odgovorov intervjuja številka 3	11
Priloga 6 – Prepis odgovorov intervjuja številka 4	16
Priloga 7 – Prepis odgovorov intervjuja številka 5	20
Priloga 8 – Prepis odgovorov intervjuja številka 6	23
Priloga 9 – Prepis odgovorov intervjuja številka 7	27
Priloga 10 – Prepis odgovorov intervjuja številka 8	30

PRILOGA 1 – Slovar slovenskih prevodov tujih izrazov

Activity links	Povezave med aktivnostmi
Actor bonds	Povezave med udeleženci
»Adaptator« strategy	Strategija »partnerskega prilagajanja«
»Arm's-length« strategy	Strategija »oddaljenih odnosov«
»Bare bones«	»Gole kosti«
»Bargainer« strategy	Strategija »pogajalca«
»Basic buying and selling«	»Osnovno kupovanje in prodaja«
Bottleneck products	Proizvodi ozkega grla
»Bow-tie« model	Model »metuljček«
»Clockwiser« strategy	Strategija »delujoč kot ura«
Collaborative exchanges	Sodelovalne menjave
Collaborative network	Partnerska omrežje
Collaborative relationships	Sodelovalni odnosi
»Commitment-trust« theory	Teorija »vzajemnega zaupanja«
Contractual transaction	Pogodbene transakcije
Cooperative systems	Sodelovalni sistemi
Custom supply	Redna dobava
»Customer is king«	»Kupec je kralj«
Just in time	Ob pravem času, ravno pravočasno
Leverage products	Vplivni proizvodi
Model »diamond«	Model »diamant«
Mutually adaptive relationships	Vzajemno prilagajanje
Non critical purchase	Strategija »nekritičnega nakupa«
»Price minimiser« strategy	Strategija »iskalca najnižje cene«
»Projector« strategy	Strategija »projektnega partnerstva«
R & D project	Raziskovalno-razvojni projekt
Relational exchanges	Povezovalne menjave
Relational partnership	Povezovalni odnosi
Relationship marketing	Trženje s poudarkom na odnosih
Resource-based view	Pogled temelječ na virih
Resource ties	Povezave med viri
Routine products	Rutinski proizvodi
Strategic products	Strateški proizvodi
»The adversarial purchase« strategy	Strategija »nasprotujočega nakupa«
»The captive buyer purchase« strategy	Strategija »omejene nakupne izbire«
The strategic purchase	Strategija »strateški nakup«
Transaction cost economics	Ekonomika transakcijskih stroškov
Transactional exchanges	Transakcijske menjave
»Updater« strategy	Strategija »razvojnega partnerstva«
Value-adding exchanges	Menjave z dodano vrednostjo
Win – win situation	Pristop zmaga-zmaga

PRILOGA 2 – Opomnik za izvedbo delno strukturiranega intervjuja

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA
PODIPLOMSKI ŠTUDIJ
Študijsko leto 2011/2012

Avtorica: Nina Ivančič, absolvent
podiplomskega študija Trženja

Opomnik za izvedbo delno strukturiranega intervjuja

Sem študentka podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani in pripravljam magistrsko delo, ki se dotika tematike **povezanosti nakupnega vedenja organizacij s trženjskimi odnosi na medorganizacijskem trgu**. V magistrskem delu želim ugotoviti skladnost teoretičnih konceptov z izkušnjami podjetij, ki delujejo v slovenskem okolju. Raziskava se nanaša na preverbo obstoja šestih tipov nabavnih strategij, ki izhajajo iz povezave med nabavnimi cilji podjetja in trženjskimi odnosi med podjetji.

Ključni del magistrskega dela predstavlja kvalitativna raziskava, ki bo izvedena s pomočjo intervjujev s predstavniki različnih organizacij. Vaša organizacija je bila opredeljena kot ključni deležnik v slovenskem prostoru, zato bi bila izredno vesela vašega sodelovanja pri izvedbi raziskave.

Intervju sestavljajo tri ključna področja, in sicer se prvi del vprašalnika dotika nabavnih ciljev podjetja, drugi del vprašalnika je posvečen analizi nabavnega trga za izbrani proizvod, tretji del pa je osredotočen na odnos med vašim podjetjem in dobaviteljem ali dobavitelji določenega proizvoda. Raziskava se podrobneje dotika nakupnega vedenja in odnosov pri nabavi materialov, proizvodov ali surovin, ki so strateškega pomena za poslovanje vašega podjetja.

Predviden čas za izvedbo intervjuja je 30 min. Intervju se zaradi celovitejše analize odgovorov snema, vendar je zagotovljena anonimnost sodelujočih. **Narava intervjuja je takšna, da za potrebe raziskave ni potrebno navajanje imen sodelujočih ali naziva vašega podjetja ter podjetij s katerimi sodelujete.**

Vesela bom, če si boste lahko vzeli čas za pogovor. Za vsa dodatna vprašanja sem vam na voljo.

1 PREDSTAVITEV

Kontaktna oseba:

(spol, delovno mesto v podjetju)

Datum intervjuja:

Specifika podjetja:

(dejavnost, velikost)

2 NABAVNI CILJ PODJETJA

2.1 Kako bi vi opisali cilj nabave, ki ga zasleduje vaše podjetje?

2.2 Imate v vašem podjetju izdelane modele, portfelje ali navodila, ki so povezani z nabavo posameznih proizvodov? Se navodila razlikujejo za različne vrste proizvodov?

- 2.3 Lahko opišete, kako poteka naročilo nekega materiala, proizvoda ali storitve, ki sta ga v preteklosti že nabavljali? Ali se postopek za različne vrste proizvodov razlikuje?
- 2.4 Kaj je temelj pogajanj z dobavitelji oziroma na kaj se osredotočate pri izbiri dobavitelja povpraševanega proizvoda?
- 2.5 S koliko dobavitelji sodelujete pri nabavi določenega proizvoda? Je število nabavnih virov za vse vrste proizvodov enako?
Kaj je glavni razlog takšnega načina sodelovanja?
- 2.6 Kako dolgo v povprečju sodelujete s posameznimi dobavitelji? Ali zaznavate kakšne prednosti dolgoročnega sodelovanja? Če da, katere?
- 2.7 Kako ravnate z zalogami?
- 2.8 Kakšen je idealen dobavitelj z vidika vašega podjetja?
Kakšne cilje ima vaše podjetje glede omenjenega dobavitelja (napoved za prihodnja tri leta)?

3 ANALIZA NABAVNEGA TRGA IN KONKURENCE V PANOGI

3.1 ANALIZA NABAVNEGA TRGA

- 3.11 Kakšne so značilnosti nabavnega trga za opredeljen proizvod (razpoložljivost substitutov, vstopne ovire v panogo, pogajalska moč kupcev in pogajalska moč dobaviteljev)?

Razpoložljivost substitutov – Ocenjujete, da je ponudbeni trg zelo konkurenčen, je na trgu veliko ponudnikov s konkurenčnimi ponudbami?

Vstopne ovire v panogo – Ocenjujete, da je vstop novega ponudnika povpraševanega materiala, proizvoda ali storitve v panogo, enostaven ali ne? Če da, kateri dejavniki otežujejo vstop?

Pogajalska moč kupcev – Kako ocenjujete, kakšno pogajalsko moč imate kot kupec (tj. stopnja, do katere so kupci zmožni vplivati na dobičkonosnost in splošno poslovno stanje dobavitelja)?

Pogajalska moč dobaviteljev – Kako ocenjujete kakšna je pogajalska moč vašega dobavitelja (tj. stopnja, do katere so dobavitelji zmožni vplivati na dobičkonosnost in splošno poslovno stanje odjemalca)?

Medsebojna odvisnost – V kolikšni meri ocenjujete, da je uresničevanje ciljev vašega podjetja odvisno od prispevka vašega dobavitelja?

- 3.12 Kako pomembno je za omenjenega dobavitelja sodelovanje z vašim podjetjem?

3.2 KONKURENČNOST PANOGE

- 3.21 Obstaja kakšen dejavnik ali značilnost (dostava, izrazit vpliv na zmanjšanje stroškov poslovanja, itd.), ki v vaših očeh predstavlja unikatnost ali enkratnost ponudbe določenega dobavitelja? Je proizvod inovativen in je težko najti ustrezno zamenjavo?

- 3.22 Kaj predstavlja glavni razlog sodelovanja z omenjenim dobaviteljem?

4 ODNOSI MED PARTNERJI

4.1 ZAUPANJE

- 4.11 Ali svojemu dobavitelju zaupate, da bo dogovorjeno izvedeno po pričakovanjih, brez dodatnega nadzora ali usmerjanja? Ali vzajemno spoštujete vrednote, kot so resnost obljub, zanesljivost, poštenost ipd.?

Ali ocenjujete, da vam omenjeni dobavitelj zaupa, da boste dogovorjene naloge izvedli brez dodatnega nadzora ali opominjanja?

4.2 DELJENJE INFORMACIJ

4.21 Kaj od sledečega je v vašem podjetju običajno:

- dobaviteljem nudimo dostop do našega tehničnega in/ali vodstvenega znanja
- dobaviteljem omogočimo dostop do strateško pomembnih informacij
- dobavitelje vključujemo v zgodnji proces razvoja novega proizvoda

4.22 Ali se sestankov glede razvoja novih proizvodov udeležujejo tudi dobavitelji?

4.3 PRILAGODITVE

4.31 Ali ste se kakorkoli prilagodili vašemu dobavitelju?

4.32 Je dobavitelj napravil kakršnekoli prilagoditve samo zaradi vašega podjetja?

PRILOGA 3 – Prepis odgovorov intervjuja številka 1

1 PREDSTAVITEV

Kontaktna oseba: ženski spol, lastnica podjetja

(spol, delovno mesto v podjetju)

Datum intervjuja: 9.7.2012

Specifika podjetja: dejavnost proizvodnje izdelkov iz plastičnih mas, mikro podjetje

(dejavnost, velikost)

2 NABAVNI CILJ PODJETJA

2.1 Kako bi vi opisali cilj nabave, ki ga zasleduje vaše podjetje?

Cilj podjetja je čim ugodneje nabaviti vhodni material, vendar ne smemo zanemariti kakovosti. Nekaterih materialov se kljub ugodnim cenam izogibamo, saj niso kakovostni in povzročajo težave v proizvodnem procesu. Material ima pomembno vlogo v končni ceni proizvoda, zato nam je nizka cena vhodnega materiala tako pomembna.

Menim, da je cilj našega podjetja usmerjen k doseganju stroškovnega vodstva, kajti naše stranke ne zaznavajo velikih razlik med konkurenčnimi ponudbami.

2.2 Imate v vašem podjetju izdelane modele, portfelje ali navodila, ki so povezani z nabavo posameznih proizvodov? Se navodila razlikujejo za različne vrste proizvodov?

Ker smo majhno podjetje v katerem se z nabavo materialov ukvarjata samo dve osebi, ocenjujem, da kakšnih kompleksnih modelov niti ne potrebujemo.

2.3 Lahko opišete, kako poteka naročilo nekega materiala, proizvoda ali storitve, ki sta ga v preteklosti že nabavljali? Ali se postopek za različne vrste proizvodov razlikuje?

Običajno telefonsko ali po elektronski pošti povprašamo dobavitelje o trenutni ceni in razpoložljivosti materiala. V kolikor gre za vrsto materiala, ki je na voljo pri več dobaviteljih, povprašamo po ceni in razpoložljivosti pri več dobaviteljih. Ker je cena materiala odvisna od gibanja cen energentov na svetovnem trgu, nam pomaga spremljanje gibanja cen le-teh. Tako lahko pravočasno naročimo material po ugodnejših pogojih.

2.4 Kaj je temelj pogajanj z dobavitelji oziroma na kaj se osredotočate pri izbiri dobavitelja povpraševanega proizvoda?

Seveda ne moremo mimo cene materiala in rabatov. Glede tega običajno potekajo pogajanja. V drugi vrsti je pomembna zanesljivost dobav, kajti prepozno dobavljen material, čeprav po nizki ceni, lahko zaustavi proizvodnjo in vpliva na odnose s kupci. Lahko bi potrdila, da se pri pogajanjih osredotočamo predvsem na stroškovni vidik.

2.5 S koliko dobavitelji sodelujete pri nabavi določenega proizvoda?

Pri dobavi materiala redno sodelujemo s tremi dobavitelji, vendar imamo v »rezervi« še kakšnega, če se slučajno kje zalomi.

Kaj je glavni razlog takšnega načina sodelovanja?

Včasih se zgodi, da kakšna vrsta materiala v danem trenutku ni na voljo ali ne bo na razpolago v pričakovanem času, tako moramo najti druge vire. Pomemben razlog je tudi cena, saj je ob večjih nihanjih cen energentov na svetovnih trgih, pomembno kateri dobavitelj ima večje zaloge ter lahko še nekaj časa ponuja material po nižjih cenah od konkurentov.

2.6 Kako dolgo v povprečju sodelujete s posameznimi dobavitelji? Ali zaznavate kakšne prednosti dolgoročnega sodelovanja? Če da, katere?

Z dobavitelji materialov v povprečju sodelujemo več kot pet let, vendar isti material naročamo pri več dobaviteljih. Kot sem rekla sta glavna razloga takšnega načina sodelovanja razpoložljivost in trenutna cena materiala.

Prednosti daljšega sodelovanja so gotovo ugodnejše cene, kar vpliva tudi na dobiček. Zaradi dolgoročnega sodelovanja, si včasih deležen tudi kakšne usluge s strani dobavitelja z namenom ohranjanja dobrih odnosov tudi v prihodnosti.

2.7 Kako ravnate z zalogami?

Največkrat se poslužujemo naročanja večkratnih manjših naročilnih količin.

2.8 Kakšen je idealen dobavitelj z vidika vašega podjetja? Kakšne cilje ima vaše podjetje glede omenjenega dobavitelja (napoved za prihodnja tri leta)?

Idealen dobavitelj mora biti zmožen dobaviti povpraševani material željene kakovosti v dogovorjenem času ter po ugodnejši ceni kot konkurenčna podjetja. Poleg cene, ki je osnovni pogoj za naročilo, smo občutljivi na držanje dogovorov glede dobave, saj se drugače lahko poruši celoten plan proizvodnje. Pomembno je tudi, da resnično dobimo material naročene kakovosti, saj imamo v nasprotnem primeru težave pri proizvodnji. Ključnega pomena je tudi, da je kakovost materiala konstantna, ker tako natančno veš kakšne so potrebne nastavitve strojev v proizvodnem procesu. Nihanje v kakovosti prinaša težave v proizvodnji, povečanje količine odpada, zastoje pri načrtovanem planu proizvodnje itd.

3 ANALIZA NABAVNEGA TRGA IN KONKURENCE V PANOGI

3.1 ANALIZA NABAVNEGA TRGA

3.10 Kakšne so značilnosti nabavnega trga za izbran proizvod (razpoložljivost substitutov, vstopne ovire v panogo, pogajalska moč kupcev in pogajalska moč dobaviteljev)?

Razpoložljivost substitutov – Ocenjujete, da je ponudbeni trg zelo konkurenčen, je na trgu veliko ponudnikov s konkurenčnimi ponudbami?

Menim, da je na trgu precej ponudnikov s konkurenčnimi ponudbami. Velikih razlik med ponudbami posameh dobaviteljev ne zaznavamo. Seveda ima vsaka vrsta materiala svoje specifike, vendar je mogoče z majhnimi prilagoditvami in nekaj izkušnjami pri uporabi strojne opreme, doseči enake učinke.

Vstopne ovire v panogo – Ocenjujete, da je vstop novega ponudnika povpraševanega materiala, proizvoda ali storitve v panogo, enostaven ali ne? Če da, kateri dejavniki otežujejo vstop?

Glede na to, da podjetja od katerih nabavljamo material niso proizvodna podjetja, pač pa večinoma zastopniki velikih mednarodnih podjetij ali trgovci na debelo, ocenjujem, da vstop novih ponudnikov ni težaven. Med dejavniki, ki vplivajo na težavnost vstopa, ocenjujem, da imajo največji vpliv ekonomije obsega.

Pogajalska moč kupcev – Kako ocenjujete, kakšno pogajalsko moč imate kot kupec (tj. stopnja, do katere so kupci zmožni vplivati na dobičkonosnost in splošno poslovno stanje dobavitelja)?

Ker smo majhno podjetje, ocenjujem, da je naša pogajalska moč nizka, saj ne moremo bistveno vplivati na splošno poslovno stanje dobavitelja. Izpostavim naj, da predvsem manjša podjetja nabavljajo s strani trgovcev na debelo, medtem ko velika podjetja naročajo neposredno pri proizvajalcih.

Pogajalska moč dobaviteljev – Kako ocenjujete kakšna je pogajalska moč vašega dobavitelja (tj. stopnja, do katere so dobavitelji zmožni vplivati na dobičkonosnost in splošno poslovno stanje odjemalca)?

Vpliv dobaviteljev na uspešnost našega poslovanja se kaže predvsem pri postavljanju cene, saj ima nabavljen material velik delež v končni ceni proizvoda, zato smo toliko bolj občutljivi na nihajoče cene materiala. Višjo pogajalsko moč dobaviteljev pa preprečuje konkurenca na trgu, saj je na trgu mogoče najti primerljive proizvode, ki so z nekaj prilagoditvami zadovoljivi nadomestki.

Stroški zamenjave dobavitelja so nizki.

Možnost integracije nazaj v našem primeru ni mogoča. Samo resnično veliki proizvajalci v naši panogi imajo možnost integracije nazaj in posamezni so se že odločili za to.

Medsebojna odvisnost – V kolikšni meri ocenjujete, da je uresničevanje ciljev vašega podjetja odvisno od prispevka vašega dobavitelja?

Prenehanje sodelovanja s kakšnim izmed dobaviteljev ne bi pomembneje prizadelo našega proizvodnega procesa. Verjetno bi bilo potrebnih nekaj prilagoditev glede proizvodnje ter povečanja obsega zalog, vendar ne bi bili znatneje prizadeti, saj je na trgu kar nekaj ponudnikov, ki bi uspeli zadovoljiti naše želje.

3.11 Kako pomembno je za omenjenega dobavitelja sodelovanje z vašim podjetjem?

Menim, da bi dobavitelj lahko nadomestil izgubo v primeru prenehanja sodelovanja.

3.2 KONKURENČNOST PANOGE

3.21 Obstaja kakšen dejavnik ali značilnost (dostava, izrazit vpliv na zmanjšanje stroškov poslovanja, itd.), ki v vaših očeh predstavlja unikatnost ali enkratnost ponudbe določenega dobavitelja? Je proizvod inovativen in je težko najti ustrezno zamenjavo?

Kot sem že omenila, ocenjujem, da so ponudbe dobaviteljev podobne in je z lahkoto mogoče najti nadomestek materiala. Dodatne ugodnosti, kot so rabati, hitrejša dobava, rezervacije materiala itd. so zgolj posledica dogovora oziroma pogajanj.

3.22 Kaj predstavlja glavni razlog sodelovanja z omenjenim dobaviteljem?

Glavni razlog za kontinuirano sodelovanje z omenjenimi tremi dobavitelji je zmožnost doseči ugodno ceno. Včasih pa ključni razlog odločitve predstavlja hitra dobava, seveda ob predpostavki sprejemljive cene.

4 ODNOSI MED PARTNERJI

4.1 ZAUPANJE

4.11 Ali svojemu dobavitelju zaupate, da bo dogovorjeno izvedeno po pričakovanjih, brez dodatnega nadzora ali usmerjanja? Ali vzajemno spoštujete vrednote, kot so resnost obljub, zanesljivost, poštenost ipd.?

Običajno se dobavitelji dogovorov držijo, predvsem gre za pravočasnost dobav ter dogovorjeno kakovost materialov.

Ali ocenjujete, da vam omenjeni dobavitelj zaupa, da boste dogovorjene naloge izvedli brez dodatnega nadzora ali opominjanja?

Menim, da nam dobavitelji zaupajo, da bomo dogovorjene obveznosti izpolnili. Govora je predvsem o rednem poravnavanju obveznosti, kar je trenutno redkost.

4.2 DELJENJE INFORMACIJ

4.21 Kaj od sledečega je v vašem podjetju običajno:

- dobaviteljem nudimo dostop do našega tehničnega in/ali vodstvenega znanja
- dobaviteljem omogočimo dostop do strateško pomembnih informacij
- dobavitelje vključujemo v zgodnji proces razvoja novega proizvoda

Ker smo majhno podjetje, ki v očeh dobavitelje ni tako pomembno, tudi dobavitelji ne kažejo velikega zanimanja glede medsebojnega deljenja informacij ali drugih oblik sodelovanja.

4.22 Ali se sestankov glede razvoja novih proizvodov udeležujejo tudi dobavitelji?

Ne, dobavitelji se sestankov ne udeležujejo. Včasih dobavitelje povprašamo po mnenju, kateri material bi bil primeren ali kateri material ima določene lastnosti, ki jih iščemo. Drugega, tesnejšega sodelovanja pa z dobavitelji nimamo. Največkrat moramo celo sami iskati informacije o novostih na trgu. Želeli bi si nekoliko več interakcije z dobavitelji.

4.3 PRILAGODITVE

4.31 Ali ste se kakorkoli prilagodili vašemu dobavitelju?

Posebnih prilagoditev, ki bi bile povezane zgolj s posameznim dobaviteljem nismo izvajali. Včasih so potrebne prilagoditve proizvodnje oziroma nastavitve strojev, ko določen material ni dobavljiv in je potrebno uporabiti substitut z nekoliko drugačnimi značilnostmi.

4.32 Je dobavitelj napravil kakršnekoli prilagoditve samo zaradi vašega podjetja?

Noben izmed trenutnih dobaviteljev ni posebno prilagajal proizvodov ali drugih značilnosti, da bi nam olajšal proizvodnjo.

PRILOGA 4 – Prepis odgovorov intervjuja številka 2

1 PREDSTAVITEV

Kontaktna oseba: ženski spol, vodja gostinskega lokala

(spol, delovno mesto v podjetju)

Datum intervjuja: 11.7.2012

Specifika podjetja: dejavnost kavarn in slaščičarn, majhno podjetje

(dejavnost, velikost)

2 NABAVNI CILJ PODJETJA

2.1 Kako bi vi opisali cilj nabave, ki ga zasleduje vaše podjetje?

En izmed najpomembnejših proizvodov, ki jih nabavljamo je gotovo kava. Želimo ponujati kakovostno kavo, kar je redkost, trudimo se biti drugačni od konkurentov, zato menim, da težimo k diferenciaciji. Kava, ki ima prenizko ceno ni kakovostna, seveda pa mora biti razmerje med kakovostjo in ceno ustrezno.

Surovina predstavlja pomemben delež v ceni končnega proizvoda. Predstavlja skoraj petdeset odstotkov končne cene. Seveda bi znižanje cene vplivalo na zmanjšanje končne cene proizvoda oziroma na povečanje dobička, vendar je potrebno vedeti, da bi verjetno z znižanjem cene padla tudi kakovost surovine.

2.2 Imate v vašem podjetju izdelane modele, portfelje ali navodila, ki so povezani z nabavo posameznih proizvodov? Se navodila razlikujejo za različne vrste proizvodov?

Seveda smo pri naročilu kave bolj pozorni kot pri naročilu higienskega materiala. Ker smo majhno podjetje in se z nabavo pretežno ukvarjam sama, kakšnih posebnih modelov ne uporabljamo.

2.3 Lahko opišete, kako poteka naročilo nekega materiala, proizvoda ali storitve, ki sta ga v preteklosti že nabavljali?

Naročamo pri stalnem in samo enem dobavitelju, tako da takrat, ko kave zmanjkuje pokličemo dobavitelja in naročimo željeno količino. Cena se večinoma ne spremeni, zato tudi sproti ne preverjamo cene.

2.4 Kaj je temelj pogajanj z dobavitelji oziroma na kaj se osredotočate pri izbiri dobavitelja povpraševanega proizvoda?

Na začetku poslovanja smo se trudili izbrati dobavitelja, ki je ponujal kakovostno kavo po sprejemljivi ceni, seveda pa smo bili pozorni tudi na dodatne storitve, kot je brezplačni najem aparata za pripravo kave. Tudi od aparata je odvisna kakovost kave, zato je zelo pomembno kakšen aparat dobiš. Pogajanja so bila potrebna tudi glede pogojev plačila, saj se predvsem na začetku ni lahko dogovoriti za plačilo z odlogom. Zanesljivost dobav je pomembna, vendar s tem nikoli nismo imeli resnejših težav.

2.5 S koliko dobavitelji sodelujete pri nabavi določenega proizvoda? Kaj je glavni razlog takšnega načina sodelovanja?

Pri nabavi kave sodelujemo samo z enim dobaviteljem. Sodelovanje z večimi bi bilo praktično nemogoče, v kolikor imaš v brezplačnem najemu aparat za pripravo kave. Menim tudi, da je prav

da imaš za tako pomemben proizvod samo enega dobavitelja, saj se okus kave ne sme spreminjati, saj bi kupci to opazili.

2.6 Kako dolgo v povprečju sodelujete s posameznimi dobavitelji? Ali zaznavate kakšne prednosti dolgoročnega sodelovanja? Če da, katere?

Na začetku poslovanja smo se zares potrudili, da smo izbrali primerne dobavitelja, saj ni v interesu nikogar neprestano spreminjanje virov dobave. S trenutnim dobaviteljem sodelujemo že več kot dve leti. Dolgoročno sodelovanje z enim dobaviteljem gotovo prinaša koristi, kot so rabati, ugodnosti pri plačilu, lažje se je dogovoriti za kakšne poprodajne storitve in ugodnosti, kot so preskrba z drugim materialom (skodelicami, lončki, sladkorčki itd.), servisiranje in zamenjava aparatov.

2.7 Kako ravnate z zalogami?

Poslužujemo se nabave večkratnih majhnih količin kave. Običajno naročamo na 14 dni.

2.8 Kakšen je idealen dobavitelj z vidika vašega podjetja? Kakšne cilje ima vaše podjetje glede omenjenega dobavitelja (napoved za prihodnja tri leta)?

Pomembno se nam zdi, da se kakovost surovine ne spreminja, s tega vidika želimo resnega in zanesljivega dobavitelja, ki se bo držal dogovorov. Pomembna je tudi zanesljivost dobave, saj menim, da mora biti blago dostavljeno v nekaj dneh po naročilu. Če ne bo kakršnikoli nesporazumov ali velikih sprememb, tudi v nadaljne načrtujemo sodelovanje s trenutnim dobaviteljem.

3 ANALIZA NABAVNEGA TRGA IN KONKURENCE V PANOGI

3.1 ANALIZA NABAVNEGA TRGA

3.10 Kakšne so značilnosti nabavnega trga za izbran proizvod (razpoložljivost substitutov, vstopne ovire v panogo, pogajalska moč kupcev in pogajalska moč dobaviteljev)?

Razpoložljivost substitutov – Ocenjujete, da je ponudbeni trg zelo konkurenčen, je na trgu veliko ponudnikov s konkurenčnimi ponudbami?

Na trgu je zelo veliko ponudnikov s konkurenčnimi ponudbami. Pri bolj razširjenih blagovnih znamkah, kot je na primer Lavazza, je celo mogoče najti več različnih zastopnikov, kar vsekakor olajšuje zamenjavo dobavitelja, če s trenutnim nisi zadovoljen. Gre pa za specifičen proizvod, ki je odvisen od okusa in preferenc strank, tako da nesprestan spreminjanje virov dobave in s tem posledično okusa kave, ni priporočljivo. Kljub razpoložljivosti substitutov, to predstavlja svojevrstno oviro.

Vstopne ovire v panogo – Ocenjujete, da je vstop novega ponudnika povpraševanega materiala, proizvoda ali storitve v panogo, enostaven ali ne? Če da, kateri dejavniki otežujejo vstop?

Menim, da vstop novega dobavitelja ni težaven. Veliko je zastopnikov različnih blagovnih znamk, celo več zastopnikov predstavlja isto blagovno znamko. Kapitalske ovire po mojem mnenju niso visoke, saj je večina podjetij zastopnikov večjih in bolj uveljavljenih proizvajalcev kave.

Pogajalska moč kupcev – Kako ocenjujete, kakšno pogajalsko moč imate kot kupec (tj. stopnja, do katere so kupci zmožni vplivati na dobičkonosnost in splošno poslovno stanje dobavitelja)?

Ocenjujem, da je pogajalska moč kupcev nizka, saj gre za množico zelo majhnih odjemalcev. Delež nabav posameznih kupcev v celotnih prihodkih dobavitelja je majhen.

Pogajalska moč dobaviteljev – Kako ocenjujete kakšna je pogajalska moč vašega dobavitelja (tj. stopnja, do katere so dobavitelji zmožni vplivati na dobičkonosnost in splošno poslovno stanje odjemalca)?

Menim, da je pogajalska moč dobaviteljev nizka, saj je v panogi veliko število odjemalcev in dobaviteljev s konkurenčnimi ponudbami. Kot sem že omenila se izogibamo hitremu menjevanju nabavnih virov, kar menim, da delno povečuje pogajalsko moč dobaviteljev. Stroški zamenjave dobavitelja niso visoki, prisotnih je le nekaj nevšečnosti povezanih z zamenjavo aparataov za pripravo kave in ostalih podpornih pripomočkov kot so skodelice, dežniki, sladkorčki itd.

Medsebojna odvisnost – V kolikšni meri ocenjujete, da je uresničevanje ciljev vašega podjetja odvisno od prispevka vašega dobavitelja?

Velike odvisnosti med našim podjetjem in dobaviteljem ne zaznavam, saj je mogoče ob prenehanju sodelovanja razmeroma hitro najti ustrezno zamenjavo. Nekaj težav lahko nastane zaradi zamenjave blagovne znamke in s tem drugačnega okusa kave, vendar na sam »proizvodni proces« to ne vpliva.

3.11 Kako pomembno je za omenjenega dobavitelja sodelovanje z vašim podjetjem?

Menim, da bi dobavitelj lahko razmeroma hitro nadomestil izgubo, povezano s prenehanjem sodelovanja. Za panogo je značilno, da jo sestavlja veliko število kupcev, katerih delež v celotnih prihodkih dobavitelja pa je nizek.

3.2 KONKURENČNOST PANOGE

3.21 Obstaja kakšen dejavnik ali značilnost (dostava, izrazit vpliv na zmanjšanje stroškov poslovanja, itd.), ki v vaših očeh predstavlja unikatnost ali enkratnost ponudbe določenega dobavitelja? Je proizvod inovativen in je težko najti ustrezno zamenjavo?

Zamenjave ni težko najti, saj je na trgu veliko ponudnikov. Ponudba je »enkratna ali unikatna« zgolj z vidika posameznega kupca, saj je navajen na določen okus kave. Drugih izrazitih značilnosti, ki bi predstavljale enkratnost ponudbe ne zaznavam.

3.22 Kaj predstavlja glavni razlog sodelovanja z omenjenim dobaviteljem?

Razmerje med ceno in kakovostjo. Seveda je pri izbiri dobavitelja prisotne tudi nekaj subjektivnosti, saj so nam vseč različne vrste in okusi kave. Ko izbiraš dobavitelja za takšen proizvod, kot je kava, si gotovo pozoren na to kaj je tebi vseč. Od bolj merljivih dejavnikov pa je pomembna konstantna kakovost kavne mešanice, blago mora biti vedno na zalogi ter seveda pravočasno dobavljeno.

4 ODNOSI MED PARTNERJI

4.1 ZAUPANJE

4.11 Ali svojemu dobavitelju zaupate, da bo dogovorjeno izvedeno po pričakovanjih, brez dodatnega nadzora ali usmerjanja? Ali vzajemno spoštujete vrednote, kot so resnost obljub, zanesljivost, poštenost ipd.?

Dobavitelju zaupam, da bo dogovorjeno izvedel po pričakovanjih. Do sedaj večjih težav s držanjem obljub nismo imeli.

Ali ocenjujete, da vam omenjeni dobavitelj zaupa, da boste dogovorjene naloge izvedli brez dodatnega nadzora ali opominjanja?

V kolikor imate v mislih poravnavanje obveznosti, ocenjujem da nam dobavitelj zaupa, saj se trudimo redno poravnati obveznosti.

4.2 DELJENJE INFORMACIJ

4.21 Kaj od sledečega je v vašem podjetju običajno:

- dobaviteljem nudimo dostop do našega tehničnega in/ali vodstvenega znanja
- dobaviteljem omogočimo dostop do strateško pomembnih informacij
- dobavitelje vključujemo v zgodnji proces razvoja novega proizvoda

Ker smo majhno podjetje se takšnega načina sodelovanja z dobaviteljem ne poslužujemo.

4.22 Ali se sestankov glede razvoja novih proizvodov udeležujejo tudi dobavitelji?

Proizvode večinoma razvijamo samostojno, brez pomoči dobavitelja. V primeru, da dobavitelj uvede nove proizvode v svoj program (npr. čaji, okusi kave itd.), nam te predstavi in ponudi, tesnejšega sodelovanja med nami pa ni.

4.3 PRILAGODITVE

4.31 Ali ste se kakorkoli prilagodili vašemu dobavitelju?

Posebnih prilagoditev nismo izvedli. Ob menjavi dobavitelja podjetje običajno pridobi nov aparat za kavo, tako da je potrebno kratko izobraževanje zaposlenih o pravilni uporabi.

4.32 Je dobavitelj napravil kakršnekoli prilagoditve samo zaradi vašega podjetja?

Dobavitelj ni izvedel nobenih prilagoditev samo zaradi nas.

PRILOGA 5 – Prepis odgovorov intervjuja številka 3

1 PREDSTAVITEV

Kontaktna oseba: ženski spol, delovno mesto finančnega direktorja
(spol, delovno mesto v podjetju)

Datum intervjuja: 18.7.2012

Specifika podjetja: dejavnost proizvodnje in prodaje ognjevarne keramike, srednja velikost podjetja

(dejavnost, velikost)

2 NABAVNI CILJ PODJETJA

2.1 Kako bi vi opisali cilj nabave, ki ga zasleduje vaše podjetje?

Ne moremo si privoščiti, da bi cene končnih proizvodov zelo odstopale od cen konkurenčnih proizvodov, vendar smo vseeno usmerjeni v iskanje razlik v primerjavi s konkurenti. Od konkurenčnih podjetij se razlikujemo predvsem po stalnem nadzoru tako vhodnih elementov kot tudi končnih proizvodov in hitrosti procesa od naročila do dobave. Ne želimo biti usmerjeni zgolj v obvladovanje stroškov ali oblikovanje najnižje cene, ampak se trudimo kljub konkurenčnim cenam ponuditi končni proizvod, ki je boljši od standardnih proizvodov.

Če se osredotočimo na ključno sestavino končnega proizvoda ocenjujem, da je njen delež v končnem proizvodu velik, tako količinsko kot vrednostno, saj gre za surovino, ki ni poceni.

Ključna surovina ne vpliva na razlikovanje naših končnih proizvodov od konkurenčnih, pač pa je to kar nas razlikuje od konkurentov postopek proizvodnje oziroma formula po kateri izdelujemo končne proizvode. Surovine, ki jih nabavljamo so standardne, velikih odstopanj glede kakovosti pri različnih dobaviteljih ni.

2.2 Imate v vašem podjetju izdelane modele, portfelje ali navodila, ki so povezani z nabavo posameznih proizvodov? Se navodila razlikujejo za različne vrste proizvodov?

Sam postopek nabave se pri strateških in rutinskih nakupih ne razlikuje, proces je pri vseh nabavh enak. Seveda strateško pomembnim proizvodom posvetiš več pozornosti. Razlike v postopku nabave pa ni, pač pa se v našem podjetju pojavi razlika ob dejanskem prevzemu in uporabi materialov ali proizvodov. Vse strateške komponente so testirane v našem laboratoriju še preden prevzamemo pošiljko, pri rutinskih nakupih pa se šele skozi uporabo pokaže, ali je proizvod ustrezen ali ne. Tudi pri rutinskih nakupih večinoma sodelujemo s stalnimi dobavitelji, vendar smo pri nabavi veliko bolj osredotočeni na doseganje ugodnih nabavnih cen. Pri ključnih surovinah pa so cene vnaprej dogovorjene in teh pogajanj ni.

2.3 Lahko opišete, kako poteka naročilo nekega materiala, proizvoda ali storitve, ki sta ga v preteklosti že nabavljali? Ali se postopek za različne vrste proizvodov razlikuje?

Pri nabavi uporabljamo določen program, ki vodi skozi celoten postopek naročila. Glede na to, da ključni material nabavljamo zgolj od treh dobaviteljev dodatni klici in usklajevanja niso potrebna. Postopek nabave poteka od povpraševanja, potrdila povpraševanja, naročila ter do prevzema.

2.4 Kaj je temelj pogajanj z dobavitelji oziroma na kaj se osredotočate pri izbiri dobavitelja povpraševanega proizvoda?

Ko se odločamo za nove dobavitelje nam je pomembno, da ima novi dobavitelj enako oceno poslovanja kot predhodni dobavitelj. Ključnega pomena je zagotavljanje enake ali boljše kakovost surovine, cena pri tem niti ni tako pomembna, ker se pri različnih dobaviteljih ne razlikuje veliko. Bolj pomembni so sprejemljivi plačilni pogoji. Smo mlado, vendar hitro rastoče podjetje, zato so ugodni plačilni pogoji ključni pri našem poslovanju.

2.5 S koliko dobavitelji sodelujete pri nabavi izbranega ključnega proizvoda? Kaj je glavni razlog takšnega načina sodelovanja?

V tem trenutku ključno surovino nabavljamo iz treh virov, vendar ne zato, da bi se na takšen način zavarovali pred nezanesljivostjo dobav. Zavedamo se, da s tem, ko rastemo bomo mogoče »prerastli« dobavitelje oziroma nam bodo zaradi internih pravil zmožni dobavljati samo določeno

količino surovine, saj nihče ne želi biti sto odstotno odvisen zgolj od enega odjemalca. S strani omenjenih treh virov naročamo izmenično, običajno ni razlog nižja cena ali spodbujanje konkuriranja med dobavitelji. Ne želimo imeti množice dobaviteljev s katerimi sodelujemo, pač pa se trudimo vzdrževati neko število virov, ki nam omogoča normalno poslovanje.

2.6 Kako dolgo v povprečju sodelujete s posameznimi dobavitelji? Ali zaznavate kakšne prednosti dolgoročnega sodelovanja? Če da, katere?

Ker smo mlado podjetje dolgotrajnega sodelovanja z dobavitelji niti nismo mogli razviti, vendar stremimo k temu. Nekateri zaposleni, ki so že predhodno delovali v panogi, pa že desetletje ali več sodelujejo z istimi dobavitelji. Osebno poznavanje in tesni odnosi so tudi razlog nadaljnjega sodelovanja z istimi dobavitelji.

Dolgoročno sodelovanje daje možnosti pogajanja o boljših pogojih poslovanja, v našem primeru so posebej pomembni ugodni plačilni pogoji. Kot posledica uspešnega sodelovanja nam počasi že uspevajo dogovori z dobavitelji glede odloženega plačila ali vsaj preklica avansnega plačila.

2.7 Kako ravnate z zalogami?

Z nekaterimi dobavitelji se nam je uspelo dogovoriti, da nam dobavljajo materiale v skladišče, ti so v vsakem trenutku pripravljeni za vstop v proizvodni proces, obveznosti do dobavitelja pa poravnamo šele, ko te materiale pretvorimo v končne izdelke. Ne želimo imeti preveč zalog, saj je to povezano s financiranjem, vendar moramo na drugi strani imeti nekaj zalog, da lahko kadarkoli začnemo s proizvodnjo določenega proizvoda. Med drugim je naša prednost pred dobavitelji tudi to, da smo zmožni v treh dneh proizvesti in dobaviti naročene proizvode, takšen način poslovanja pa zahteva določeno količino zalog surovin, materiala ali polproizvodov. Nov način ravnanja z zalogami in odloženo poravnavanja obveznosti do dobaviteljev nam omogočata optimalno poslovanje.

Razlogi za ustvarjanje dodatnih zalog so tudi ugoden tečaj ameriškega dolarja za proizvode, ki jih nabavljamo na vzhodnih trgih, ali kratkotrajne akcije določenih surovin. Potrebno je poudariti, da imajo nekatere surovine kratko življenjsko dobo, zato sledimo cilju, da v skladišču ne bi imeli nepotrebnih zalog.

2.8 Kakšen je idealen dobavitelj z vidika vašega podjetja? Kakšne cilje ima vaše podjetje glede omenjenega dobavitelja (napoved za prihodnja tri leta)?

Ključna se nam zdi resnost dobavitelja, torej držanje dogovorov in dobava surovine natančno določene kakovosti. V tem trenutku, ko podjetje hitro raste, vedno več pozornosti posvečamo zagotavljanju primernih plačilnih pogojev. Dobavitelj, ki ponudi ugodne pogoje plačila je v prednosti pred ostalimi. Potrebno je tudi poudariti, da izrazitih nesorazmerij na nabavnem trgu glede kakovosti ali cene ni, zato v ospredje prihajajo drugi dejavniki.

3 ANALIZA NABAVNEGA TRGA IN KONKURENCE V PANOGI

3.1 ANALIZA NABAVNEGA TRGA

3.10 Kakšne so značilnosti nabavnega trga za opredeljen proizvod (razpoložljivost substitutov, vstopne ovire v panogo, pogajalska moč kupcev in pogajalska moč dobaviteljev)?

Razpoložljivost substitutov – Ocenjujete, da je ponudbeni trg zelo konkurenčen, je na trgu veliko ponudnikov s konkurenčnimi ponudbami?

Na trgu, tako evropskem kot svetovnem, je kar nekaj dobaviteljev surovine na katere se lahko obrnemo v primeru težav z dobavo surovine. V tem trenutku nas ne skrbi, da ne bi mogli zagotoviti potrebne količine vhodnega materiala.

Vstopne ovire v panogo – Ocenjujete, da je vstop novega ponudnika povpraševanega materiala, proizvoda ali storitve v panogo, enostaven ali ne? Če da, kateri dejavniki otežujejo vstop?

Ocenjujem, da je vstop novih dobaviteljev na trg ni težaven, čeprav sami v tem trenutku sodelujemo z dobavitelji, ki poslujejo že desetletja. Predvsem na vzhodnih trgih se pojavljajo novi dobavitelji, ki nam redno pošiljajo prošnje za sodelovanje. Glede na značilnosti surovine je poslovanje z dobavitelji iz vzhoda nekoliko težavnejše, saj ima surovina omejen rok trajanja. Dolgotrajno dogovarjanje in prevoz blaga pa rok trajanja še dodatno skrajšata.

Pogajalska moč kupcev – Kako ocenjujete, kakšno pogajalsko moč imate kot kupec (tj. stopnja, do katere so kupci zmožni vplivati na dobičkonosnost in splošno poslovno stanje dobavitelja)?

Ocenjujem, da imamo kar visoko pogajalsko moč, saj so se v zadnjem obdobju razmere na trgih precej spremenile. Kljub temu, da smo mlado podjetje si lahko izborimo nekatere ugodnosti, razlog za to je hitra rast. Za dobavitelje postajamo vedno bolj zanimivi, saj ti dajejo prednost zdravim kupcem. Spremenjen odnos dobaviteljev, kot posledica gospodarske krize, je viden pri plačilnih pogojih, saj smo včasih imeli kratke plačilne roke ali je bilo potrebno celo avansno plačilo, sedaj pa so že možni pogovori o podaljšanju plačilnih rokov ali o plačilu šele, ko končne proizvode prodamo. Včasih tudi sami dobavitelji predlagajo boljše plačilne pogoje, razlog za to so predvsem razmere v gospodarstvu.

Pogajalska moč dobaviteljev – Kako ocenjujete kakšna je pogajalska moč vašega dobavitelja (tj. stopnja, do katere so dobavitelji zmožni vplivati na dobičkonosnost in splošno poslovno stanje odjemalca)?

Pri treh ključnih dobaviteljih ocenjujem, da ima naše podjetje velik delež v celotnih prihodkih podjetja, kar znižuje pogajalsko moč dobaviteljev. To je razvidno že iz odnosa dobaviteljev v razmerju do našega podjetja, saj so zelo resni, profesionalni, držijo se dogovorov, tudi glede plačilnih pogojev se je mogoče pogajati.

Potrebno je poudariti, da je na začetku poslovne poti podjetja, pogajalska moč dobaviteljev večja. Smo mlado podjetje in to smo izkusili tudi sami, vendar se po določenem obdobju med partnerji razvije zaupanje, poleg tega pa neprestano rastemo in postajamo tudi zaradi tega zanimivi za dobavitelje.

Medsebojna odvisnost – V kolikšni meri ocenjujete, da je uresničevanje ciljev vašega podjetja odvisno od prispevka vašega dobavitelja?

Naša odvisnost od dobavitelja ni visoka, saj je na trgu veliko ponudnikov, ki so zmožni ponuditi povpraševano surovino. Lastnosti končnega proizvoda niso toliko odvisne od značilnosti vhodne surovine kot pa od kemijske formule in postopka proizvodnje končnega izdelka.

3.11 Kako pomembno je za omenjenega dobavitelja sodelovanje z vašim podjetjem?

Ocenjujem, da je v tem trenutku težko nadomestiti izgubljenega kupca z novim, sploh s takšnim, ki posluje uspešno, raste in svoje obveznosti poravnava v skladu z dogovorom. To so razlogi za katere menim, da povečujejo odvisnost dobaviteljev v razmerju do našega podjetja.

3.21 Obstaja kakšen dejavnik ali značilnost (dostava, izrazit vpliv na zmanjšanje stroškov poslovanja, itd.), ki v vaših očeh predstavlja unikatnost ali enkratnost ponudbe določenega dobavitelja? Je proizvod inovativen in je težko najti ustrezno zamenjavo?

V tem trenutku največ nabavljamo s strani slovenskega dobavitelja, vendar bližina dobavitelja ni tako ključnega pomena. Prednosti so mogoče zgolj enostavnejše komuniciranje, možnost zagotovitve vzorcev, ki jih lahko takoj testiramo ter možnost hitrejše dobave ter manjših naročilnih količin. Bližina dobavitelja je dodatna prednost, če so pred tem uresničene vse ostale zahteve. Kot dejavnik, ki dodatno spodbuja sodelovanje z evropskimi dobavitelji, bi izpostavila valutna tveganja, ki se pojavljajo pri nabavi surovine iz vzhodnih držav. Velik pomen imajo certifikati, ki ti zagotavljajo, da bo surovina dosegla določen standard, zato smo vedno bolj pozorni na to ali jih dobavitelji imajo.

3.22 Kaj predstavlja glavni razlog sodelovanja z omenjenim dobaviteljem?

Trenutno na slovenskem trgu lahko nabavimo ključno surovino, ki zadosti vsem našim kriterijem, tako cenovno kot glede zanesljivosti dobav, držanja dogovorov dobavitelja, kakovosti nabavljene surovine itd. Ocenjujem, da je poglobljena lastnost, ki jo od dobavitelja zahtevamo resnost oziroma držanje dogovorov. Torej je na nek način prednost trenutnega dobavitelja bližina ob predpostavki doseganja vseh ostalih zahtev.

4 ODNOSI MED PARTNERJI

4.1 ZAUPANJE

4.11 Ali svojemu dobavitelju zaupate, da bo dogovorjeno izvedeno po pričakovanjih, brez dodatnega nadzora ali usmerjanja? Ali vzajemno spoštujete vrednote, kot so resnost obljub, zanesljivost, poštenost ipd.?

Kot sem že omenila se nam resnost dobavitelja zdi zelo pomembna, tako tudi izbiramo dobavitelje. Nekateri sodelavci so že v preteklosti delovali v tej panogi, tako da trenutne dobavitelje zelo dobro poznamo ter vemo kaj lahko pričakujemo.

Ali ocenjujete, da vam omenjeni dobavitelj zaupa, da boste dogovorjene naloge izvedli brez dodatnega nadzora ali opominjanja?

Naš cilj so dobri odnosi z dobavitelji, saj ne želimo neprestano zamenjevati virov nabave. Trudimo se točno poravnati obveznosti do dobaviteljev. Kljub temu, da smo na trgu kratek čas nam dobavitelji zaupajo. Ko smo nazadnje zamudili rok plačila za dan ali dva ni bilo nobenih težav, niso nas obveščali o zamudi ali celo zaračunavali zamudnih obresti.

4.2 DELJENJE INFORMACIJ

4.21 Kaj od sledečega je v vašem podjetju običajno:

- dobaviteljem nudimo dostop do našega tehničnega in/ali vodstvenega znanja
- dobaviteljem omogočimo dostop do strateško pomembnih informacij
- dobavitelje vključujemo v zgodnji proces razvoja novega proizvoda

Pri razvoju novih ali izboljšavah obstoječih proizvodov naše sodelovanje z dobavitelji ni tesno. Menim, da je ključen razlog to, da so surovine večine ponudnikov zelo podobne in takšne pridobijo tudi naši konkurenti, zato se trudimo razviti izboljšave povezane s proizvodnim procesom.

4.22 Ali se sestankov glede razvoja novih proizvodov udeležujejo tudi dobavitelji?

Sestanki z dobavitelji so pogostejši predvsem takrat, ko so naši dobavitelji hkrati tudi podizvajalci. V nasprotnem primeru nam dobavitelji predvsem svetujejo katera surovina bi bila najprimernejša, za razvoj novega proizvoda pa je zadolžen lasten laboratorij, ki posamezne surovine preveri in oceni katera bi bila najboljša.

4.3 PRILAGODITVE

4.31 Ali ste se kakorkoli prilagodili vašemu dobavitelju?

Mogoče smo se na začetku poslovanja podjetja bolj prilagajali dobaviteljem, predvsem glede plačilnih pogojev. V tem trenutku pa ne morem izpostaviti kakšnih posebnih prilagoditev, ki smo jih prisiljeni izvajati.

4.32 Je dobavitelj napravil kakršnekoli prilagoditve samo zaradi vašega podjetja?

Večina surovin, ki jih nabavljamo je standardnih, tudi ključna surovina o kateri teče beseda. S tega vidika niso potrebne nobene posebne prilagoditve. Dobavitelji se nam prilagajajo predvsem v primerih, ko zahtevamo kakšno posebno granulacijo, predvsem pa se nam prilagajajo, ko želimo ugodnejše plačilne pogoje.

PRILOGA 6 – Prepis odgovorov intervjuja številka 4

1 PREDSTAVITEV

Kontaktna oseba: ženski spol, zastopnica podjetja

(spol, delovno mesto v podjetju)

Datum intervjuja: 20.7.2012

Specifika podjetja: dejavnost proizvodnje izdelkov iz gume, majhno podjetje

(dejavnost, velikost)

2 NABAVNI CILJ PODJETJA

2.1 Kako bi vi opisali cilj nabave, ki ga zasleduje vaše podjetje?

V naši dejavnosti so za proizvode predpisane natančne specifikacije od katerih ne smemo odstopati, zato se predvsem trudimo ponuditi končni proizvod, ki bo cenovno ugodnejši od konkurenčnih proizvodov. Ker je delež izbranega materiala v končnem proizvodu zelo visok, to dodatno vpliva na izrazito cenovno občutljivost in iskanje najugodnejših ponudb dobaviteljev.

2.2 Imate v vašem podjetju izdelane modele, portfelje ali navodila, ki so povezani z nabavo posameznih proizvodov? Se navodila razlikujejo za različne vrste proizvodov?

Smo majhno podjetje zato ocenjujem, da takšnih modelov ne potrebujemo. V podjetju se samo nekaj oseb ukvarja z administracijo, vsi poznamo delovne naloge drugih, zato potrebe po kakšnih specifičnih programih nimamo.

2.3 Lahko opišete, kako poteka naročilo nekega materiala, proizvoda ali storitve, ki sta ga v preteklosti že nabavljali?

Pri nabavi ključnega proizvoda smo do nedavnega uporabljali več nabavnih virov, tako smo pred novim naročilom kontaktirali več potencialnih dobaviteljev. V zadnjem obdobju smo nekoliko zmanjšali število nabavnih virov izbranega materiala, tako da pred naročilom kontaktiramo enega

ali dva dobavitelja in povprašamo o razpoložljivosti materiala in trenutni ceni. Pri nabavi izbranega materiala je ključni dejavnik cena, šele če ta ustreza pričakovanjem, sledijo nadaljni dogovori in usklajevanje ostalih pogojev poslovanja.

- 2.4** Kaj je temelj pogajanj z dobavitelji oziroma na kaj se osredotočate pri izbiri dobavitelja povpraševanega proizvoda?

Najpomembnejši dejavnik pogajanj z dobavitelji je cena materiala. Kot sem omenila so karakteristike končnih proizvodov vnaprej določene in tako ni prostora za improvizacijo. Edini kriterij razlikovanja od konkurentov tako ostane cena končnega proizvoda. Prednost trenutnih kriznih gospodarskih razmer je tudi to, da v kolikor si reden plačnik so mogoči dogovori tudi o vseh ostalih pogojih poslovanja

- 2.5** S koliko dobavitelji sodelujete pri nabavi izbranega ključnega proizvoda? Kaj je glavni razlog takšnega načina sodelovanja?

Pretežno sodelujemo z enim dobaviteljem, čeprav smo do nedavnega poslovali z večimi. Glavni razlog takšne odločitve je popolno medsebojno zaupanje med nami in dobaviteljem ter zgledno sodelovanje na več področjih. Drugi dobavitelj služi bolj kot nekakšna rezerva, saj smo ocenili, da je kakovost materiala nekoliko nižja kot pri glavnem dobavitelju.

- 2.6** Kako dolgo v povprečju sodelujete s posameznimi dobavitelji? Ali zaznavate kakšne prednosti dolgoročnega sodelovanja? Če da, katere?

Skoraj z vsemi dobavitelji sodelujemo več kot dve leti. Naš cilj je dolgoročno sodelovanje z dobavitelji, saj menimo, da dobavitelji to upoštevajo in cenijo.

- 2.7** Kako ravnate z zalogami?

Glede na trenutne razmere v gospodarstvu, se v zadnjem obdobju odločamo za večkratno naročanje manjših količin materiala, razlog za to je predvsem slabše poravnavanje obveznosti naših strank kar posledično pripelje do težjega poravnavanja obveznosti do dobaviteljev. Skušamo ohranjati minimalne zaloge, saj so povezane z nižjimi stroški. Takšen način poslovanja nam mogočajo dobri odnosi z dobaviteljem, ki pravočasno dobavi naročeni material, tako da ne prihaja do zastojev v proizvodnji.

- 2.8** Kakšen je idealen dobavitelj z vidika vašega podjetja? Kakšne cilje ima vaše podjetje glede omenjenega dobavitelja (napoved za prihodnja tri leta)?

Ključno se nam zdi, da se dobavitelj drži dogovorov, saj moramo tudi sami slediti dogovorom z odjemalci. Drugi ravno tako pomemben kriterij, ki se ga mora dobavitelj držati je zagotavljanje stalne kakovosti nabavljene surovine.

3 ANALIZA NABAVNEGA TRGA IN KONKURENCE V PANOGI

3.1 ANALIZA NABAVNEGA TRGA

- 3.10** Kakšne so značilnosti nabavnega trga za opredeljen proizvod (razpoložljivost substitutov, vstopne ovire v panogo, pogajalska moč kupcev in pogajalska moč dobaviteljev)?

Razpoložljivost substitutov – Ocenjujete, da je ponudbeni trg zelo konkurenčen, je na trgu veliko ponudnikov s konkurenčnimi ponudbami?

Na trgu je več ponudnikov izbranega materiala, vendar v našem primeru vsaka zamenjava dobavitelja terja določen čas, saj so potrebni natančni dogovori glede kakovosti, cen in drugih pogojev poslovanja.

Vstopne ovire v panogo – Ocenjujete, da je vstop novega ponudnika povpraševanega materiala, proizvoda ali storitve v panogo, enostaven ali ne? Če da, kateri dejavniki otežujejo vstop?

Ocenjujem, da so vstopne ovire v panogo visoke. Obstoječi dobavitelji so prisotni na trgu že desetletje ali več. V zadnjem obdobju nismo zaznali, da bi se na trgu pojavljali novi potencialni dobavitelji. Ocenjujem, da vstop v panogo otežujejo visoke zahteve po kapitalu in ekonomije obsega.

Pogajalska moč kupcev – Kako ocenjujete, kakšno pogajalsko moč imate kot kupec (tj. stopnja, do katere so kupci zmožni vplivati na dobičkonosnost in splošno poslovno stanje dobavitelja)?

Ocenjujem, da je naša pogajalska moč nizka, razlog je majhen delež nabav našega podjetja v celotnih nabavah dobavitelja. Sodelujemo z zelo velikimi dobavitelji, tako da obseg nabave našega podjetja predstavlja izredno majhen delež v celotnih prihodkih dobavitelja.

Za panogo v kateri delujemo ne bi mogla reči, da jo v večji meri sestavljajo manjša ali večja podjetja, menim da je porazdelitev enakomerna, od tega je odvisna tudi pogajalska moč kupcev. Nekatera podjetja imajo večjo pogajalsko moč, drugi pa ne moremo znatno vplivati na dobičkonosnost in splošno poslovno stanje dobaviteljev.

Pogajalska moč dobaviteljev – Kako ocenjujete kakšna je pogajalska moč vašega dobavitelja (tj. stopnja, do katere so dobavitelji zmožni vplivati na dobičkonosnost in splošno poslovno stanje odjemalca)?

Ocenjujem, da pogajalska moč dobaviteljev ni visoka, saj je na trgu več konkurenčnih ponudnikov. Stroški zamenjave dobavitelja so nizki, saj niso potrebne nikakršne posebne prilagoditve na strojih ali napravah. Ocenjujem pa, da zamenjava dobavitelja terja nekaj dodatnega časa, da se podjetji dogovorita o vseh pogojih poslovanja. Po izkušnjah našega podjetja ta proces vzame kar precej časa.

Medsebojna odvisnost – V kolikšni meri ocenjujete, da je uresničevanje ciljev vašega podjetja odvisno od prispevka vašega dobavitelja?

Medsebojna odvisnost med našim podjetjem in izbranim dobaviteljem je nizka, saj lahko hitro najdemo zamenjavo. Trenutno drugi dobavitelj ter vsi naslednji dobavitelji ponujajo nekoliko manj kakovostne materiala, vendar menim, da bi se skozi daljše sodelovanje lahko dogovorili o ustreznih kakovosti in drugih pogojih poslovanja.

Menim da bi dobavitelj lahko izgubljene prihodke hitro nadomestil, saj smo majhno podjetje, ki ima majhen delež v celotnih prihodkih podjetja.

3.11 Kako pomembno je za omenjenega dobavitelja sodelovanje z vašim podjetjem?

Ocenjujem, da sodelovanje dobavitelja z našim podjetjem zanj ni ključnega pomena, saj smo majhno podjetje, ki ustvarja nizek delež prihodkov v celotnih prihodkih dobavitelja, dobavitelj pa je veliko mednarodno podjetje z množico odjemalcev.

3.2 KONKURENČNOST PANOGE

3.21 Obstaja kakšen dejavnik ali značilnost (dostava, izrazit vpliv na zmanjšanje stroškov poslovanja, itd.), ki v vaših očeh predstavlja unikatnost ali enkratnost ponudbe določenega dobavitelja? Je proizvod inovativen in je težko najti ustrezno zamenjavo?

Ključna dejavnika ohranjanja dolgoročnih odnosov z dobavitelji sta resnost dobavitelja in držanje dogovorov. To sta tudi razloga, ki ločujeta ključnega dobavitelja, kateri v zadnjem obdobju postaja edini dobavitelj izbranega proizvoda, od drugih dobaviteljev.

Material, ki ga nabavljamo ni unikatni, naše podjetje ne zahteva posebnih prilagoditev, zato bi v primeru kakršnikoli težav s trenutnimi dobavitelji lahko našli druge nabavne vire.

3.22 Kaj predstavlja glavni razlog sodelovanja z omenjenim dobaviteljem?

V prvi vrsti je odločitvi v prid trenutnega dobavitelja botrovalo razmerje med kakovostjo surovine in ceno, drugi kriterij, ki je odločil je bilo držanje dogovorov, treji pomemben dejavnik pa je bil občutek, da si podjetje želi sodelovanja z nami, saj smo pri nekaterih dobaviteljih dobili občutek, da jim je sodelovanje nekako odveč.

4 ODNOSI MED PARTNERJI

4.1 ZAUPANJE

4.11 Ali svojemu dobavitelju zaupate, da bo dogovorjeno izvedeno po pričakovanjih, brez dodatnega nadzora ali usmerjanja? Ali vzajemno spoštujete vrednote, kot so resnost obljub, zanesljivost, poštenost ipd.?

Svojemu trenutnemu dobavitelju popoloma zaupamo, da bo izpolnil dogovorjeno, v našem primeru gre predvsem za pravočasnost dobav.

Kot sem že omenila je v trenutnih gospodarskih razmerah mogoče pridobiti marsikatero ugodnost, če se le držiš plačilnih rokov. Naše podjetje se skuša tega držati, v zameno pa pridobiti nekatere ugodnosti, ki jih drugače ne bi bili deležni.

4.2 DELJENJE INFORMACIJ

4.21 Kaj od sledečega je v vašem podjetju običajno:

- dobaviteljem nudimo dostop do našega tehničnega in/ali vodstvenega znanja
- dobaviteljem omogočimo dostop do strateško pomembnih informacij
- dobavitelje vključujemo v zgodnji proces razvoja novega proizvoda

Z dobavitelji se zgolj posvetujemo kateri material bi bil najprimernejši za proizvodnjo določenega končnega proizvoda. Včasih nam ponudijo več različic določenega materiala in se potem skupaj odločimo kateri material, tudi glede na ceno, bi bil najprimernejši.

4.22 Ali se sestankov glede razvoja novih proizvodov udeležujejo tudi dobavitelji?

Posebno tesnega sodelovanja med našim podjetjem in dobavitelji ni. Naše sodelovanje temelji kvečjemu na svetovanju kateri ključni material bi bil najprimernejši v določeni situaciji. Potrebno je tudi poudariti, da smo majhno podjetje in mogoče zaradi tega nismo tako zanimivi za dobavitelje, ki so večinoma velika mednarodna podjetja.

4.3 PRILAGODITVE

4.31 Ali ste se kakorkoli prilagodili vašemu dobavitelju?

Včasih smo se prisiljeni prilagoditi dobaviteljem pri obsegu naročil, saj manjših količin materiala ne dobavljajo. Občasno se zgodi, da nam dobavitelji ne morejo zagotoviti točno določenega materiala, ki bi ga želeli, zato smo prisiljeni nabaviti substitut povpraševanega materiala.

4.32 Je dobavitelj napravil kakršnekoli prilagoditve samo zaradi vašega podjetja?

Izpostavim naj predvsem pripravljenost trenutnih dobaviteljev, sploh dobavitelja ključnega proizvoda, da nam v stresnih trenutkih priskočijo na pomoč in v kratkem času dobavijo željene proizvode. Pripravljeni so se nam prilagoditi tudi glede plačilnih rokov, zagotoviti vzorce materiala za poskusno proizvodnjo ali nam poiskati alternativni material v kolikor želeni ni na voljo.

PRILOGA 7 – Prepis odgovorov intervjuja številka 5

1 PREDSTAVITEV

Kontaktna oseba: ženski spol, zastopnica podjetja

(spol, delovno mesto v podjetju)

Datum intervjuja: 20.7.2012

Specifika podjetja: dejavnost trgovine na debelo s sladkorjem, čokolado in sladkornimi izdelki, majhno podjetje

(dejavnost, velikost)

2 NABAVNI CILJ PODJETJA

2.1 Kako bi vi opisali cilj nabave, ki ga zasleduje vaše podjetje?

V naši dejavnosti je najpomembneje, da smo cenovno ugodni, saj v primeru, da cena končnega proizvoda ni konkurenčna, potem ostale značilnosti ali prednosti odjemalcem niti niso pomembne. Tako moramo pri nabavi materialov stremeti k temu, da dosežemo čim nižjo ceno.

2.2 Imate v vašem podjetju izdelane modele, portfelje ali navodila, ki so povezani z nabavo posameznih proizvodov? Se navodila razlikujejo za različne vrste proizvodov?

Smo majhno podjetje in takšnih modelov nimamo, komunikacija z dobavitelji večinoma poteka po telefonu ali elektronski pošti.

2.3 Lahko opišete, kako poteka naročilo nekega materiala, proizvoda ali storitve, ki sta ga v preteklosti že nabavljali?

Kljub temu, da ključno surovino nabavljamo iz več virov, pred samim naročilom ne kontaktiramo različnih dobaviteljev in jih povprašamo po ceni ali pogojih nabave. Običajno naročamo izmenično, enkrat od enega, drugič od drugega dobavitelja ter na takšen način ohranjamo odnose s partnerji in zavarujemo svoj proizvodni proces za primere, ko določen dobavitelj surovine nima na zalogi.

2.4 Kaj je temelj pogajanj z dobavitelji oziroma na kaj se osredotočate pri izbiri dobavitelja povpraševanega proizvoda?

Kljub temu, da imajo dobavitelji surovine precej enotne cene, se skušamo pogajati o določenih ugodnostih ali popustih. Drugi pomemben kriterij pogajanj je kakovost surovine. Pomembni so tudi dogovori glede roka plačila, saj moramo običajno obveznosti poravnati avansno, vendar se trudimo v pogajanjih, če je le mogoče, pridobiti odložen oziroma daljši rok plačila.

2.5 S koliko dobavitelji sodelujete pri nabavi določenega proizvoda? Je število nabavnih virov za vse vrste proizvodov enako? Kaj je glavni razlog takšnega načina sodelovanja?

Pri nabavi ključnega materiala uporabljamo vsaj tri nabavne vire, ker smo mnenja, da takšna nabavna strategija zmanjšuje tveganje, ki se v zadnjem obdobju pojavlja v naši panogi. V lanskem letu so se na trgu pojavile velike težave z dobavljivostjo ključne surovine. Izkazalo se je, da je bolje imeti več dobaviteljev ter z njimi ohranjati tesne osebne in poslovne odnose, saj je to edina možnost, da v kriznih razmerah, ko na trgu ni surovine, pridobiš potrebno blago. Če povem enostavneje, če se trudiš ohranjati dobre odnose z dobavitelji obstaja večja verjetnost, da ti dobavitelj naredi uslugo in odstopi nekaj ton surovine.

2.6 Kako dolgo v povprečju sodelujete s posameznimi dobavitelji? Ali zaznavate kakšne prednosti dolgoročnega sodelovanja? Če da, katere?

Z dobavitelji sodelujemo dolgoročno. Cilj našega podjetja je ohranjati dobre odnose s partnerji, kot smo videli, je to ena izmed možnosti, da tudi v kriznih razmerah lahko pridobiš surovino, ki jo nujno potrebuješ.

2.7 Kako ravnate z zalogami?

Blago naročamo sproti, torej ne ustvarjamo velikih zalog. Razloga za takšen način ravnanja z zalogami sta dva, in sicer omejene skladiščne zmožnosti ter vrednost blaga.

2.8 Kakšen je idealen dobavitelj z vidika vašega podjetja?

Menim, da mora biti dobavitelj zanesljiv ter pokazati določen nivo prilagodljivosti. Primer dobavitelja s katerimi ne bi želeli ohranjati odnosov, je slovaški dobavitelj, ki je z dobavo, kljub vnaprejšnjemu plačilu, zamujal tudi štirinajst dni, tako smo včasih ostali že skoraj brez surovine. V tem trenutku z dobaviteljem zaradi omenjenih razlogov ne sodelujemo.

3 ANALIZA NABAVNEGA TRGA IN KONKURENCE V PANOGI

3.1 ANALIZA NABAVNEGA TRGA

3.10 Kakšne so značilnosti nabavnega trga za opredeljen proizvod (razpoložljivost substitutov, vstopne ovire v panogo, pogajalska moč kupcev in pogajalska moč dobaviteljev)?

Razpoložljivost substitutov – Ocenjujete, da je ponudbeni trg zelo konkurenčen, je na trgu veliko ponudnikov s konkurenčnimi ponudbami?

Na trgu ni veliko ponudnikov povpraševanega proizvoda, večinoma gre za velika mednarodna podjetja. Velikost dobaviteljev in majhen delež nabave v celotni nabavi dobavitelja nam otežujeta pogajanja glede cene.

Vstopne ovire v panogo – Ocenjujete, da je vstop novega ponudnika povpraševanega materiala, proizvoda ali storitve v panogo, enostaven ali ne? Če da, kateri dejavniki otežujejo vstop?

Ocenjujem, da je vstop novega dobavitelja težaven. Menim, da ključna razloga tičita v ekonomijah obsega ter potrebnih visokih vlaganjih za zagon poslovanja.

Pogajalska moč kupcev – Kako ocenjujete, kakšno pogajalsko moč imate kot kupec (tj. stopnja, do katere so kupci zmožni vplivati na dobičkonosnost in splošno poslovno stanje dobavitelja)?

Ker naše nabavne količine pomenijo zgolj majhen delež v celotnih nabavah dobaviteljev, ne moremo pomembneje vplivati na spremembo oziroma zniževanje nabavne cene. Po pogovoru s sorodnimi podjetji iz tujine smo videli, da v kolikor si večji odjemalec, lahko dosegaš znatno nižje cene ključne surovine.

Pogajalska moč dobaviteljev – Kako ocenjujete kakšna je pogajalska moč vašega dobavitelja (tj. stopnja, do katere so dobavitelji zmožni vplivati na dobičkonosnost in splošno poslovno stanje odjemalca)?

Ocenjujem, da prenehanje sodelovanja za dobavitelje, ne bi pomenilo večje izgube. Najverjetneje bi izgubo lahko hitro nadomestili.

Medsebojna odvisnost – V kolikšni meri ocenjujete, da je uresničevanje ciljev vašega podjetja odvisno od prispevka vašega dobavitelja?

Prvima dvema dobaviteljem ključnega proizvoda zaupamo, da bosta dogovorjeno izpolnila po pričakovanjih. Pri tretjem dobavitelju je nivo zaupanja že nekoliko nižji.

3.11 Kako pomembno je za omenjenega dobavitelja sodelovanje z vašim podjetjem?

Ker poslujemo z velikimi mednarodnimi podjetji in je obseg materiala, ki ga nabavljamo nizek, menim da dobavitelji sodelovanju ne pripisujejo večjega pomena. Kljub temu pa se dobavitelji razlikujejo po tem, da so nekateri bolj prilagodljivi, zanesljivi, včasih pripravljeni narediti kakšno uslugo, drugi pa ne.

3.2 KONKURENČNOST PANOGE

3.21 Obstaja kakšen dejavnik ali značilnost (dostava, izrazit vpliv na zmanjšanje stroškov poslovanja, itd.), ki v vaših očeh predstavlja unikatnost ali enkratnost ponudbe določenega dobavitelja? Je proizvod inovativen in je težko najti ustrezno zamenjavo?

Kakšne posebne značilnosti ali dejavnika, ki daje ponudbi enkratnost, ne bi mogla najti. Ponudbe dobaviteljev so si podobne, mogoče se spreminja zgolj odnos dobaviteljev. Nekateri so bolj prilagodljivi, držijo obljube, so včasih pripravljeni narediti kakšno uslugo. Slednje je bilo predvsem vidno v lanskem letu, ko se je na trgu surovine pojavila kriza in praktično ni bilo mogoče dobiti surovine.

3.22 Kaj predstavlja glavni razlog sodelovanja z omenjenim dobaviteljem ali dobavitelji?

Držanje dogovorov, predvsem glede kakovosti in dogovorjenih rokov dobave, se nam zdi pomembno. Z dobavitelji, ki omenjenih zahtev niso držali, vsaj trenutno ne sodelujemo več, saj se nam je včasih zgodilo, da smo ostali skoraj brez surovine.

4 ODNOSI MED PARTNERJI

4.1 ZAUPANJE

4.11 Ali svojemu dobavitelju zaupate, da bo dogovorjeno izvedeno po pričakovanjih, brez dodatnega nadzora ali usmerjanja? Ali vzajemno spoštujete vrednote, kot so resnost obljub, zanesljivost, poštenost ipd.?

Dvema od trenutnih treh dobaviteljev, pri katerih nabavljamo ključno surovino, zaupamo oziroma je stopnja zaupanja kar visoka. Pri tretjem dobavitelju pa je zaupanje že nekoliko nižje.

Ali ocenjujete, da vam omenjeni dobavitelj zaupa, da boste dogovorjene naloge izvedli brez dodatnega nadzora ali opominjanja?

Obveznosti do dobaviteljev moramo večinoma poravnovati vnaprej, tako da drugih obveznosti, po prevzemu blaga, praktično nimamo.

4.2 DELJENJE INFORMACIJ

4.21 Kaj od sledečega je v vašem podjetju običajno:

- dobaviteljem nudimo dostop do našega tehničnega in/ali vodstvenega znanja
- dobaviteljem omogočimo dostop do strateško pomembnih informacij
- dobavitelje vključujemo v zgodnji proces razvoja novega proizvoda

V podjetju se ne poslužujemo nobenega izmed navedenih načinov sodelovanja.

4.22 Ali se sestankov glede razvoja novih proizvodov udeležujejo tudi dobavitelji?

Dobavitelji se sestankov glede razvoja novih proizvodov ne udeležujejo.

4.3 PRILAGODITVE

4.31 Ali ste se kakorkoli prilagodili vašemu dobavitelju?

Edina prilagoditev, ki jo dobavitelji zahtevajo je vnaprejšnje plačilo.

4.32 Je dobavitelj napravil kakršnekoli prilagoditve samo zaradi vašega podjetja?

O posebnih prilagoditvah bi težko govorila, lahko bi pa omenila to, da se občasno kakšen dobavitelj posebej potruži, da nam dobavi material tudi, če ga sam nima na zalogi. Konec preteklega leta se nam je na primer zgodilo, da pri dobaviteljih, zaradi praznikov, nismo mogli dobiti ključnega materiala. Tudi omenjeni dobavitelj materiala ni imel na zalogi, vendar se je toliko potrudil, da je iz nekega drugega skladišča zagotovil potrebno količino sladkorja.

PRILOGA 8 – Prepis odgovorov intervjuja številka 6

1 PREDSTAVITEV

Kontaktna oseba: moški spol, komercialist

(spol, delovno mesto v podjetju)

Datum intervjuja: 23.7.2012

Specifika podjetja: dejavnost proizvodnje drugje nerazvrščenih kovinskih izdelkov, mikro podjetje

(dejavnost, velikost)

2 NABAVNI CILJ PODJETJA

2.1 Kako bi vi opisali cilj nabave, ki ga zasleduje vaše podjetje?

Cilj našega podjetja je nabaviti surovino, ki bo tako kakovostno kot cenovno ustrezala povpraševanju. Kupcem končnih proizvodov namreč ni pomembna samo cena, pač pa jih zanima tudi iz kakšnega materiala je izdelan proizvod. Včasih se nam zgodi, da nam kupci neposredno povedo, da nočejo, da je uporabljen material iz Kitajske.

2.2 Imate v vašem podjetju izdelane modele, portfelje ali navodila, ki so povezani z nabavo posameznih proizvodov? Se navodila razlikujejo za različne vrste proizvodov?

Pri glavnem dobavitelju materiale naročamo s pomočjo spletne aplikacije, tako imamo v vsakem trenutku tudi vpogled v zalogo dobavitelja. Lastnih modelov, s posebnimi navodili kako naročiti, pa nimamo.

2.3 Lahko opišete, kako poteka naročilo nekega materiala, proizvoda ali storitve, ki sta ga v preteklosti že nabavljali?

Če naročamo pri glavnem dobavitelju lahko v vsakem trenutku dneva pogledamo ali je povpraševani material na voljo ter kolikšna je zaloga v skladišču dobavitelja. Spletna aplikacija nabavne cene materiala ne posreduje in moramo počakati na ponudbo podjetja. Po posredovani ponudbi sledi naročilo materiala.

2.4 Kaj je temelj pogajanj z dobavitelji oziroma na kaj se osredotočate pri izbiri dobavitelja povpraševanega proizvoda?

Pri načinu poslovanja našega podjetja je ključna značilnost rok dobave. Dolgi roki dobave, tako kot se dogaja pri kovinah, ki prihajajo iz Kitajske, v našem primeru ne pridejo v poštev. Nabavna cena materiala je pomembna, vendar velikih cenovnih razlik pri različnih dobaviteljih ni.

2.5 S koliko dobavitelji sodelujete pri nabavi določenega proizvoda? Je število nabavnih virov za vse vrste proizvodov enako? Kaj je glavni razlog takšnega načina sodelovanja?

Pri nabavi ključnega materila trenutno sodelujemo s štirimi dobavitelji, vendar ne z vsemi v enakem obsegu. Trenutno največji delež materiala pridobimo od avstrijskega dobavitelja, ki nam nudi hitre roke dobave, in sicer material v Slovenijo dostavlja dvakrat tedensko. V kolikor si lahko privoščimo daljši rok za prejem blaga oziroma imamo na voljo več časa, povprašamo pri drugih dobaviteljih, če nam lahko ponudijo boljše pogoje poslovanja.

2.6 Kako dolgo v povprečju sodelujete s posameznimi dobavitelji? Ali zaznavate kakšne prednosti dolgoročnega sodelovanja? Če da, katere?

Z večino dobaviteljev sodelujemo že dlje časa, z nekaterimi vse od ustanovitve podjetja pred dvajsetimi leti.

2.7 Kako ravnate z zalogami?

Glavni dobavitelj iz Avstrije nam omogoča, da blago naročamo sproti, saj v Slovenijo dostavlja dvakrat tedensko. Tudi drugo uvrščeni dobavitelj omogoča razmeroma kratke dobavne roke, saj v Slovenijo dostavlja enkrat tedensko. Pri drugih dobaviteljih pa je potrebnega nekoliko več načrtovanja, saj so roki dobave daljši.

2.8 Kakšen je idealen dobavitelj z vidika vašega podjetja?

Mnenja sem, da v zadnjem obdobju v ospredje vse bolj prihaja hitrost, tako odgovorov na povpraševanje pri dobaviteljih kot hitrost dobave in končno proizvodnje končnega proizvoda. Glede na to, da se nabavne cene materialov ne razlikujejo veliko, prihajajo v ospredje drugi dejavniki, v našem podjetju dajemo prednost hitrosti.

3 ANALIZA NABAVNEGA TRGA IN KONKURENCE V PANOGI

3.1 ANALIZA NABAVNEGA TRGA

3.10 Kakšne so značilnosti nabavnega trga za opredeljen proizvod (razpoložljivost substitutov, vstopne ovire v panogo, pogajalska moč kupcev in pogajalska moč dobaviteljev)?

Razpoložljivost substitutov – Ocenjujete, da je ponudbeni trg zelo konkurenčen, je na trgu veliko ponudnikov s konkurenčnimi ponudbami?

Ocenjujem, da je na trgu veliko ponudnikov, vendar je z vidika našega podjetja večina neprimernih. Vedno več ponudnikov surovine prihaja iz vzhoda, pogosto dobivamo ponudbe in prošnje za sodelovanje, vendar kot sem omenil, je kakovost materialov vprašljiva. Posamezni odjemalci nam kar neposredno povedo iz katerega podjetja hočejo, da prihaja vhodna surovina.

Vstopne ovire v panogo – Ocenjujete, da je vstop novega ponudnika povpraševanega materiala, proizvoda ali storitve v panogo, enostaven ali ne? Če da, kateri dejavniki otežujejo vstop?

Predvsem na vzhodu se pojavljajo vedno novi dobavitelji, vendar je kakovost materialov nizka. V splošnem pa ocenjujem, da so vstopne ovire visoke. Povezane so predvsem z visokimi zahtevami po kapitalu, dostopom do surovin in ekonomijami obsega.

Pogajalska moč kupcev – Kako ocenjujete, kakšno pogajalsko moč imate kot kupec (tj. stopnja, do katere so kupci zmožni vplivati na dobičkonosnost in splošno poslovno stanje dobavitelja)?

Ker sodelujemo zgolj z velikimi podjetji je pogajalska moč našega podjetja nizka, saj je delež naših nabav v celotnih nabavah podjetij nizke.

Pogajalska moč dobaviteljev – Kako ocenjujete kakšna je pogajalska moč vašega dobavitelja (tj. stopnja, do katere so dobavitelji zmožni vplivati na dobičkonosnost in splošno poslovno stanje odjemalca)?

Kot sem omenil je na trgu večje število dobaviteljev, vendar vsi ne ustrezajo našemu načinu poslovanja. Tesneje sodelujemo s štirimi dobavitelji, vendar sem mnenja, da svoje pogajalske moči ne izkoriščajo sebi v prid.

Medsebojna odvisnost – V kolikšni meri ocenjujete, da je uresničevanje ciljev vašega podjetja odvisno od prispevka vašega dobavitelja?

Ob morebitni zamenjavi dobavitelja bi bilo potrebno vložiti nekoliko več naporov, da bi našli ustrezno zamenjavo. Kot je bilo rečeno, je na trgu veliko dobaviteljev, vendar njihov način poslovanja ali kakovost proizvodov nista ustrezni. S trenutnim dobaviteljem smo zadovoljni, saj pogostost dobav (dvakrat tedensko) povsem zadostuje našemu povpraševanju. Ostali dobavitelji dobavljajo redkeje oziroma po dogovoru, tako bi bilo potrebno ob morebitni zamenjavi potrebno bolj dolgoročno načrtovanje zalog.

3.11 Kako pomembno je za omenjenega dobavitelja sodelovanje z vašim podjetjem?

Smo majhno podjetje in menim, da dobavitelji ne bi bilo posebej prizadeti v primeru prenehanja sodelovanja.

3.2 KONKURENČNOST PANOGE

3.21 Obstaja kakšen dejavnik ali značilnost (dostava, izrazit vpliv na zmanjšanje stroškov poslovanja, itd.), ki v vaših očeh predstavlja unikatnost ali enkratnost ponudbe določenega dobavitelja? Je proizvod inovativen in je težko najti ustrezno zamenjavo?

Ključna prednost glavnega dobavitelja izbranega materiala je hitrost dobave. Spletna aplikacija nam v vsakem trenutku omogoča vpogled v skladišče oziroma zalogo materiala dobavitelja. Zgolj na posredovanje nabavne cene je potrebno počakati dlje časa, saj ni vidna na spletni strani. Ob vsem omenjenem je osnova sodelovanja kakovosten material, ker v kolikor material ne bi ustrezal standardom, potem tudi hitra dostava ne bi pomenila ključne prednosti.

3.22 Kaj predstavlja glavni razlog sodelovanja z omenjenim dobaviteljem ali dobavitelji?

Ključnega pomena je držanje dogovorov, predvsem glede dogovorjenih rokov dobave, saj glede na obljubljeni tudi mi našim odjemalcem napovemo predviden rok dobave.

4 ODNOSI MED PARTNERJI

4.1 ZAUPANJE

4.11 Ali svojemu dobavitelju zaupate, da bo dogovorjeno izvedeno po pričakovanjih, brez dodatnega nadzora ali usmerjanja? Ali vzajemno spoštujete vrednote, kot so resnost obljub, zanesljivost, poštenost ipd.?

Ključnim dobaviteljem povsem zaupamo glede držanja dogovorov o dogovorjeni kakovosti materialov. Glede pravočasne dostave naročenega blaga pa ne moreš biti nikoli povsem prepričan ali bo dobavitelj obljubljeni tudi uresničil. Včasih se zgodi, da kljub pravočasnemu naročilu ob naslednji dostavi določenega blaga ni na tovarnjaku. Večinoma teh težav ni, ampak občasno se zgodi tudi kaj takega.

Ali ocenjujete, da vam omenjeni dobavitelj zaupa, da boste dogovorjene naloge izvedli brez dodatnega nadzora ali opominjanja?

Obveznosti poravnavamo pravočasno, zato menim, da nam dobavitelji zaupajo. Sploh v trenutnem kriznem obdobju dobavitelji zelo cenijo redno poravnavanje obveznosti.

4.2 DELJENJE INFORMACIJ

4.21 Kaj od sledečega je v vašem podjetju običajno:

- dobaviteljem nudimo dostop do našega tehničnega in/ali vodstvenega znanja
- dobaviteljem omogočimo dostop do strateško pomembnih informacij
- dobavitelje vključujemo v zgodnji proces razvoja novega proizvoda

V podjetju se ne poslužujemo nobenega izmed navedenih načinov sodelovanja.

4.22 Ali se sestankov glede razvoja novih proizvodov udeležujejo tudi dobavitelji?

Proizvode razvijamo sami, dobavitelje kvečjemu prosimo za kakšen nasvet, niso pa aktivno vključeni v razvoj.

4.3 PRILAGODITVE

4.31 Ali ste se kakorkoli prilagodili vašemu dobavitelju?

Predvsem pri naročilu specialnih materialov se moramo včasih dobaviteljem prilagoditi in naročiti minimalno količino, čeprav je toliko ne potrebujemo. Ostalih posebnih prilagoditev pa ne bi mogli postaviti.

4.32 Je dobavitelj napravil kakršnekoli prilagoditve samo zaradi vašega podjetja?

Ker redno poravnavamo obveznosti, se je mogoče z dobavitelji dogovoriti glede ugodnosti, kot so brezplačna dostava in daljši plačilni roki. Glede nabavne cene pa občutnejši dogovori z dobavitelji niso možni, saj imajo, vsaj v Evropi, dobavitelji dokaj enotne cene surovine.

PRILOGA 9 – Prepis odgovorov intervjuja številka 7

1 PREDSTAVITEV

Kontaktna oseba: ženski spol, komercialist

(spol, delovno mesto v podjetju)

Datum intervjuja: 19.7.2012

Specifika podjetja: dejavnost brizganja plastike, proizvodnje in trgovine, mikro podjetje
(dejavnost, velikost)

2 NABAVNI CILJ PODJETJA

2.1 Kako bi vi opisali cilj nabave, ki ga zasleduje vaše podjetje?

V naši dejavnosti posebno velike konkurence ni, zato bi težko opredelila ali se trudimo biti cenejši ali kakovostnejši od konkurentov. V programu imamo proizvode, ki so cenovno ugodni ter takšne, ki so namenjeni zahtevnejšim kupcem. V kolikor bi se morala odločiti bi izbrala diferenciacijo kot cilj nabave.

2.2 Imate v vašem podjetju izdelane modele, portfelje ali navodila, ki so povezani z nabavo posameznih proizvodov? Se navodila razlikujejo za različne vrste proizvodov?

Uporabe posebnih modelov se v podjetju ne poslužujemo.

2.3 Lahko opišete, kako poteka naročilo nekega materiala, proizvoda ali storitve, ki sta ga v preteklosti že nabavljali?

Imamo nekaj stalnih dobaviteljev od katerih kontinuirano naročamo. Naročilo točno določenega materiala prilagodimo željam kupcev, nekateri namreč želijo cenejši proizvod, drugi kakovostnejši. Včasih je dejavnik, ki odloči kateri nabavni vir bomo uporabili tudi rok dobave. Naročanje običajno poteka telefonsko, nabavne cene so v določenem obdobju stalne.

2.4 Kaj je temelj pogajanj z dobavitelji oziroma na kaj se osredotočate pri izbiri dobavitelja povpraševanega proizvoda?

Z dobavitelji se običajno pogajamo predvsem glede cene, saj večina odjemalcev želi čim nižjo ceno povpraševanega proizvoda. Obstajajo pa tudi odjemalci, ki niso tako pozorni na ceno, ampak zahtevajo zgolj kakovost, vendar v trenutnih gospodarskih razmerah se vedno več odjemalcev osredotoča zgolj na ceno materiala, zato se trudimo čim ugodneje zagotoviti material, katerega kakovost bo skladna s pričakovanju odjemalcev.

2.5 S koliko dobavitelji sodelujete pri nabavi določenega proizvoda? Je število nabavnih virov za vse vrste proizvodov enako? Kaj je glavni razlog takšnega načina sodelovanja?

Osnovni dobavitelj je en sam, vendar se za proizvode s specifičnimi lastnostmi poslužujemo nabave iz več virov.

2.6 Kako dolgo v povprečju sodelujete s posameznimi dobavitelji? Ali zaznavate kakšne prednosti dolgoročnega sodelovanja? Če da, katere?

Z večino dobaviteljev sodelujemo že dlje časa, z nekaterimi vse od ustanovitve podjetja pred dvajsetimi leti.

2.7 Kako ravnate z zalogami?

Standardni proizvodi oziroma proizvodi po katerih odjemalci večkrat povprašujejo so na zalogi, ostalo blago s specifičnimi lastnostmi pa dobavljamo sproti, glede na naročila odjemalcev.

2.8 Kakšen je idealen dobavitelj z vidika vašega podjetja?

V našem primeru je ključnega pomena, da je dobavitelj hiter in fleksibilen. Če danes naročimo bi že jutri želeli imeti blago na razpolago, saj je strankam material največkrat zmanjkal že včeraj, šele danes pa so posredovali naročilo. Ker sodelujemo z več dobavitelji imamo v portfelju tudi takšne, ki so sicer nekoliko dražji, vendar sta zanesljivost in zaupanje, da bo naročeno blago naslednji dan dobavljeno, na visoki ravni. Naročeno blago, ki ga je potrebno vnaprej plačati in nato čakati še tri mesece za dostavo, nima v naši dejavnosti nikakršne vrednosti, pa čeprav je nabavna cena znatno nižja od cen konkurentov.

3 ANALIZA NABAVNEGA TRGA IN KONKURENCE V PANOGI

3.1 ANALIZA NABAVNEGA TRGA

3.10 Kakšne so značilnosti nabavnega trga za opredeljen proizvod (razpoložljivost substitutov, vstopne ovire v panogo, pogajalska moč kupcev in pogajalska moč dobaviteljev)?

Razpoložljivost substitutov – Ocenjujete, da je ponudbeni trg zelo konkurenčen, je na trgu veliko ponudnikov s konkurenčnimi ponudbami?

Na trgu je sicer veliko ponudnikov povpraševanih proizvodov, vendar so med dobavitelji velike razlike, ki so povezane s kakovostjo proizvodov. Če želiš zelo kakovostne proizvode, potem se število potencialnih dobaviteljev zelo zmanjša.

Vstopne ovire v panogo – Ocenjujete, da je vstop novega ponudnika povpraševanega materiala, proizvoda ali storitve v panogo, enostaven ali ne? Če da, kateri dejavniki otežujejo vstop?

Ocenjujem, da so vstopne ovire v panogo relativno visoke. V naši panogi ima velik pomen tudi blagovna znamka materiala, saj nekateri odjemalci natančno vedo material katerega proizvajalca želijo.

Pogajalska moč kupcev – Kako ocenjujete, kakšno pogajalsko moč imate kot kupec (tj. stopnja, do katere so kupci zmožni vplivati na dobičkonosnost in splošno poslovno stanje dobavitelja)?

Pogajalska moč našega podjetja ni prav velika, saj vseeno nismo veliki odjemalci v primerjavi s kakšnimi tekstilnimi podjetji.

Pogajalska moč dobaviteljev – Kako ocenjujete kakšna je pogajalska moč vašega dobavitelja (tj. stopnja, do katere so dobavitelji zmožni vplivati na dobičkonosnost in splošno poslovno stanje odjemalca)?

Pogajalska moč dobavitelja je v našem primeru relativno visoka. Nenadno prenehanje sodelovanja z določenim dobaviteljem bi gotovo prineslo nekaj težav, saj so predvsem odjemalci vajeni določene blagovne znamke ter s tem povezane kakovosti materiala.

Medsebojna odvisnost – V kolikšni meri ocenjujete, da je uresničevanje ciljev vašega podjetja odvisno od prispevka vašega dobavitelja?

Dobavitelj ni zelo odvisen od poslovanja z našim podjetjem, saj delež nabav našega podjetja v celotnih nabavah ni tako velik. Lahko bi rekla, da je predvsem naše podjetje odvisno od sodelovanja z določenimi dobavitelji. Kot sem že omenila, odjemalci povprašujejo po točno določenih blagovnih znamkah, zato bi prenehanje sodelovanja prineslo dodatne težave in mogoče celo odhod nekaterih odjemalcev.

3.11 Kako pomembno je za omenjenega dobavitelja sodelovanje z vašim podjetjem?

Sodelovanje z našim podjetjem za odjemalca ni ključnega pomena. Razlog je predvsem naša majhnost v primerjavi z drugimi velikimi odjemalci.

3.2 KONKURENČNOST PANOGE

3.21 Obstaja kakšen dejavnik ali značilnost (dostava, izrazit vpliv na zmanjšanje stroškov poslovanja, itd.), ki v vaših očeh predstavlja unikatnost ali enkratnost ponudbe določenega dobavitelja? Je proizvod inovativen in je težko najti ustrezno zamenjavo?

Hitrost dobave je en izmed bolj ključnih dejavnikov izbire dobaviteljev. Naš glavni dobavitelj je sicer nekoliko dražji, vendar se striktno drži obljubljenega in naročeno blago dobavi najkasneje v dveh delovnih dneh. Kot sem že omenila, blago, ki je dobavljeno z zamudo nima v naši dejavnosti nikakršne vrednosti, pa čeprav je skoraj zastoj.

3.22 Kaj predstavlja glavni razlog sodelovanja z omenjenim dobaviteljem ali dobavitelji?

Velik pomen dajemo temu, da je blago proizvedeno v Evropski uniji in ne prihaja iz Kitajske. Od drugih konkurentov se je omenjeni dobavitelj razlikoval tudi glede fleksibilnosti in hitrost dobav, poleg tega pa dobavitelju zaupamo, da bo obljubljeno izvedel tako kot je bilo dogovorjeno.

4 ODNOSI MED PARTNERJI

4.10 ZAUPANJE

4.11 Ali svojemu dobavitelju zaupate, da bo dogovorjeno izvedeno po pričakovanjih, brez dodatnega nadzora ali usmerjanja? Ali vzajemno spoštujete vrednote, kot so resnost obljub, zanesljivost, poštenost ipd.?

Glavnemu dobavitelju popolnoma zaupamo, da bo dogovorjeno izvedel po pričakovanjih, v mislih imam predvsem rok dobave naročenega blaga.

Ali ocenjujete, da vam omenjeni dobavitelj zaupa, da boste dogovorjene naloge izvedli brez dodatnega nadzora ali opominjanja?

Če vzajemno ne bi spoštovali dogovorov, potem verjetno ne bi tako dolgo sodelovali z dobavitelji, z nekaterimi že od ustanovitve podjetja.

4.2 DELJENJE INFORMACIJ

4.21 Kaj od sledečega je v vašem podjetju običajno:

- dobaviteljem nudimo dostop do našega tehničnega in/ali vodstvenega znanja
- dobaviteljem omogočimo dostop do strateško pomembnih informacij
- dobavitelje vključujemo v zgodnji proces razvoja novega proizvoda

V podjetju se ne poslužujemo nobenega izmed navedenih načinov sodelovanja.

4.22 Ali se sestankov glede razvoja novih proizvodov udeležujejo tudi dobavitelji?

Dobavitelji so predvsem vir nasvetov glede primernosti materiala za določen namen uporabe, bolj tesno pa z dobavitelji ne sodelujemo.

4.3 PRILAGODITVE

4.31 Ali ste se kakorkoli prilagodili vašemu dobavitelju?

Ne morem izpostaviti nobene posebne prilagoditve, ki bi jo glavni dobavitelj zahteval od nas. Predvsem na začetku sodelovanja večina dobaviteljev zahteva avansno plačilo, včasih tudi določene obsege nabave. Z večino dobaviteljev sodelujemo že dlje časa, zato je tudi zaupanje višje, zahteve s strani dobaviteljev pa nižje.

4.32 Je dobavitelj napravil kakršnekoli prilagoditve samo zaradi vašega podjetja?

Včasih smo deležni posameznih ugodnosti oziroma uslug, saj kljub temu, da so najmanjše naročilne količine kartoni, nam občasno dobavijo tudi par kolotov blaga, posebej, ko gre za material s specifičnimi lastnostmi.

PRILOGA 10 – Prepis odgovorov intervjuja številka 8

1 PREDSTAVITEV

Kontaktna oseba: moški spol, nabavni inženir

(spol, delovno mesto v podjetju)

Datum intervjuja: 30.7.2012

Specifika podjetja: dejavnost proizvodnje drugih delov in opreme za motorna vozila, veliko podjetje

(dejavnost, velikost)

2 NABAVNI CILJ PODJETJA

2.1 Kako bi vi opisali cilj nabave, ki ga zasleduje vaše podjetje?

V podjetju sledimo obem ciljem, tako doseganju stroškovnega vodstva kot diferenciacije, vendar je cilj odvisen od skupine proizvodov. Pri skupinah proizvodov, kjer se pojavljamo kot »običajen« dobavitelj, so pomembni predvsem komercialni pogoji (cena, rok dobave, kakovost proizvodov), pri skupinah proizvodov, kjer se pojavljamo kot razvojni dobavitelj, pa v ospredje prihaja sodelovanje z odjemalcem. V tem primeru prej navedeni osnovni pogoji poslovanja niso na prvem mestu.

Delež materiala se pri različnih proizvodih iz našega programa razlikuje, vendar v povprečju predstavlja material do petdeset odstotkov stroškov končnega proizvoda, preostali delež pa predstavlja delo. Poudariti velja, da je panoga v kateri delujemo, pod izrednim cenovnim vplivom, tako majhno povečanje cen vhodnih surovin in materialov pomembno vpliva na končno ceno proizvoda. Prenos dodatnih stroškov, povezanih z materiali, na končnega kupca je v nekaterih primerih lažji, saj pogodbe o sodelovanju vključujejo polletne ali letne poračune, v drugih primerih pa so cene končnih proizvodov fiksne in so spremembe cen odvisne od dogovora oziroma pogajanj z odjemalci.

- 2.2** Imate v vašem podjetju izdelane modele, portfelje ali navodila, ki so povezani z nabavo posameznih proizvodov? Se navodila razlikujejo za različne vrste proizvodov?

Imamo predvsem modele, ki so povezani z določanjem značilnosti in ustreznosti dobaviteljev. Pri potencialnem novem dobavitelju se tako izvede ocenjevanje in na koncu izda mnenje ali je dobavitelj primeren ali ne. Ko potencialni dobavitelj postane redni dobavitelj, pa ocenjevanje poteka letno. V kolikor zaznamo težave ali odstopanja se dobavitelja pozove k odpravi zaznanih pomanjkljivosti.

- 2.3** Lahko opišete, kako poteka naročilo nekega materiala, proizvoda ali storitve, ki sta ga v preteklosti že nabavljali?

Roki dobave so dogovorjeni ob sklepanju pogodbe, tako se na primer z dobaviteljem dogovorimo, da bo določen obseg materiala dobavljen v enem mesecu in sicer v štirih dobavah, torej vsak teden ena dobava. Poleg tega vnaprej napovemo predvideno porabo za prihodnje tri mesece, ki služi kot orientacija dobavitelju.

- 2.4** Kaj je temelj pogajanj z dobavitelji oziroma na kaj se osredotočate pri izbiri dobavitelja povpraševanega proizvoda?

Pred pričetkom sodelovanja z dobaviteljem preverimo poslovno stanje dobavitelja ter ocenimo njegovo zmožnost uresničevanja zahtev. To storimo tako, da dobavitelja prosimo, da ob vstopu v spletni portal podjetja izpolni vprašalnik na podlagi katerega ocenimo ali je dobavitelj primeren ali ne. Pred pričetkom projekta potencialnim dobaviteljem pošljemo prošnjo za posredovanje ponudbe in v kolikor dobavitelj ustreza zahtevam in je zmožen dosegati natančno določene zahteve, ki so povezane s specifikacijo končnega proizvoda, sledijo pogajanja o komercialnih zahtevah kot so nabavna cena, terminski roki dobav, plačilni pogoji itd.

- 2.5** S koliko dobavitelji sodelujete pri nabavi določenega proizvoda? Je število nabavnih virov za vse vrste proizvodov enako? Kaj je glavni razlog takšnega načina sodelovanja?

Število nabavnih virov je odvisno od vrste surovin ali proizvodov, ki jih nabavljamo. V podjetju ločujemo nabavo surovin, polizdelkov in izdelkov. Surovine tako nabavljamo iz več virov, razlog za to je spodbujanje konkuriranja med dobavitelji, povezanega predvsem z nabavnimi cenami in roki dobav. Pri polizdelkih pa takšen način ni primeren, saj običajno pri sodelovanju z dobaviteljem pride do razvoja izdelka z natančno dogovorjenimi specifikacijami, tako da menjevanje dobaviteljev v tem primeru ni mogoče. Zamenjava dobavitelja je sprejemljiva samo ob odstopanju kakovosti ali drugih dogovorjenih pogojev sodelovanja. V primeru polizdelkov se poslužujemo uporabe enega ali največ dveh nabavnih virov. V posameznih primerih ti končni kupec ponudi »svojeja« dobavitelja, ki sodeluje pri proizvodnji drugih izdelkov za izbranega odjemalca. V tem primeru podjetje, kot dobavitelj ni obremenjeno s sklepanjem pogodb ali doseganjem drugih komercialnih pogojev, saj zgolj sledi dogovorom z odjemalcem.

- 2.6** Kako dolgo v povprečju sodelujete s posameznimi dobavitelji? Ali zaznavate kakšne prednosti dolgoročnega sodelovanja? Če da, katere?

Z dobavitelji sodelujemo na dolgoročni osnovi. Dobaviteljev praviloma ne zamenjujemo, saj to prinaša dodatne stroške povezane s porabo časa, ker je potrebno za vsako spremembo pridobiti odobritev s strani odjemalca.

2.7 Kako ravnate z zalogami?

Težimo k uporabi »*just in time*« metode ravnanja z zalogami, čeprav gre za nekakšen približek omenjene metode. Trudimo se imeti čim nižje ravni zalog. V povprečju so dobave tedensko naravnane, v posameznih primerih pa je dobava tudi dnevno usklajena s proizvodnjo.

2.8 Kakšen je idealen dobavitelj z vidika vašega podjetja?

Na kratko je idealen dobavitelj tisti o katerem najmanj slišiš, torej vse poteka kot je bilo dogovorjeno.

3 ANALIZA NABAVNEGA TRGA IN KONKURENCE V PANOGI

3.1 ANALIZA NABAVNEGA TRGA

3.10 Kakšne so značilnosti nabavnega trga za opredeljen proizvod (razpoložljivost substitutov, vstopne ovire v panogo, pogajalska moč kupcev in pogajalska moč dobaviteljev)?

Razpoložljivost substitutov – Ocenjujete, da je ponudbeni trg zelo konkurenčen, je na trgu veliko ponudnikov s konkurenčnimi ponudbami?

Ocenjujem, da je na trgu surovin konkurence dovolj, tudi sami se poslužujemo nabave iz več virov. Obstajajo pa primeri posameznih trgov določenih materialov na primer plastičnih mas, ki imajo oligopolni značaj, nabavne cene so tako pod vplivom špekulacij. Nekoliko drugače je pri polizdelkih, ko se ob začetku izvedbe projekta izbere dobavitelj s katerim sledi dolgoročno sodelovanje.

Vstopne ovire v panogo – Ocenjujete, da je vstop novega ponudnika povpraševanega materiala, proizvoda ali storitve v panogo, enostaven ali ne? Če da, kateri dejavniki otežujejo vstop?

Ocenjujem, da so vstopne ovire pri večini nabavljenih proizvodov visoke, sploh v kolikor govorimo o stopnji pri kateri bi bil dobavitelj zmožen ugoditi zahtevam našega podjetja.

Pogajalska moč kupcev – Kako ocenjujete, kakšno pogajalsko moč imate kot kupec (tj. stopnja, do katere so kupci zmožni vplivati na dobičkonosnost in splošno poslovno stanje dobavitelja)?

Ocenjujem, da je pogajalska moč kupcev visoka, vendar je potrebno poudariti, da mora kupec pravočasno pristopiti k izvedbi projekta. Dobavitelji so se prisiljeni prilagoditi v kolikor želijo sodelovati pri projektu. Pred sklenitvijo pogodbe je pogajalska moč kupca velika, pri dogovorih po sklenitvi pogodbe pa so dobavitelji tisti, ki imajo višjo pogajalsko moč.

Pogajalska moč dobaviteljev – Kako ocenjujete kakšna je pogajalska moč vašega dobavitelja (tj. stopnja, do katere so dobavitelji zmožni vplivati na dobičkonosnost in splošno poslovno stanje odjemalca)?

Kot je bilo omenjeno, je tekom dogovorov in pogajanj z dobavitelji moč kupca visoka in lahko prisili dobavitelje k ugodnejšim pogojem, ko pa je pogodba sklenjena je dobavitelj tisti, ki ima v rokah moč in lahko otežuje nadaljne dogovore ali pogajanja.

Medsebojna odvisnost – V kolikšni meri ocenjujete, da je uresničevanje ciljev vašega podjetja odvisno od prispevka vašega dobavitelja?

V fazi sodelovanja je medsebojna odvisnost vzajemna, partnerja sta enakovredna, saj si odjemalec ne more privoščiti dobavitelja »stisniti v kot«, ker bi finančna nestabilnost ali morebitni hujši scenarij, povzročil dodatne težave tudi lastnemu podjetju. V tej panogi je spoštovanje med partnerji nujno, saj gre za kontinuirano večletno sodelovanje.

Ocenjujem, da prenehanje sodelovanja z enim izmed dobaviteljev surovin ne bi pomembneje vplivalo na naše poslovanje niti na poslovanje dobavitelja, saj je trenuten obseg materiala na trgu določen in bo »naš« delež nabav prevzel drugi odjemalec, mi pa bomo prevzeli določen delež nabav pri novem dobavitelju. Povsem drugače pa je pri nabavi polizdelkov s specifičnimi lastnostmi, saj delež nabav našega podjetja pri posameznih dobaviteljih dosega tudi petdeset odstotkov celotnih nabav podjetja. V tem primeru sta tako naše podjetje kot tudi dobavitelj bolj odvisna drug od drugega.

3.11 Kako pomembno je za omenjenega dobavitelja sodelovanje z vašim podjetjem?

Za odjemalca sodelovanje z našim podjetjem ni ključnega pomena. Razlog je predvsem naša majhnost v primerjavi z velikimi odjemalci, avtomobilskimi proizvajalci.

3.2 KONKURENČNOST PANOGE

3.21 Obstaja kakšen dejavnik ali značilnost (dostava, izrazit vpliv na zmanjšanje stroškov poslovanja, itd.), ki v vaših očeh predstavlja unikatnost ali enkratnost ponudbe določenega dobavitelja? Je proizvod inovativen in je težko najti ustrezno zamenjavo?

Pomembno se nam zdi držanje dogovorov, doseganje standardov, certificiranost proizvodov itd. V splošnem vemo kaj od dobaviteljev pričakovati, saj gredo skozi natančno ocenjevanje in vsi, ki dosežejo oznako primeren oziroma ohranjajo isto oceno poslovanja skozi več let so zanesljivi dobavitelji. Ocena »primeren« pove veliko, več ne pričakujemo.

3.22 Kaj predstavlja glavni razlog sodelovanja z omenjenim dobaviteljem ali dobavitelji?

Ključno je doseganje pričakovanj oziroma standardov. Kot je že bilo omenjeno, gredo dobavitelji skozi sito, ki pokaže ali se je nanje mogoče zanesti. V kolikor dobavitelj prejme oceno »primeren« je to zadosten razlog za sodelovanje.

4 ODNOSI MED PARTNERJI

4.1 ZAUPANJE

4.10 Ali svojemu dobavitelju zaupate, da bo dogovorjeno izvedeno po pričakovanjih, brez dodatnega nadzora ali usmerjanja? Ali vzajemno spoštujete vrednote, kot so resnost obljub, zanesljivost, poštenost ipd.?

Dvom, povezan z uresničevanjem dogovorov dobaviteljev, je nizek, saj je postopek preverjanja dobaviteljev pred sklenitvijo pogodbe dolgotrajen in natančen ter pravočasno izloči neprimerne dobavitelje.

Ali ocenjujete, da vam omenjeni dobavitelj zaupa, da boste dogovorjene naloge izvedli brez dodatnega nadzora ali opominjanja?

Trudimo se držati dogovorov in obljub, ki jih dajemo dobaviteljem, vendar posel ni vedno pravičen, tako da smo včasih sami prisiljeni kakšnega dobavitelja »stisniti v kot« drugič kdo drug nas.

4.2 DELJENJE INFORMACIJ

4.21 Kaj od sledečega je v vašem podjetju običajno:

- dobaviteljem nudimo dostop do našega tehničnega in/ali vodstvenega znanja
- dobaviteljem omogočimo dostop do strateško pomembnih informacij

- dobavitelje vključujemo v zgodnji proces razvoja novega proizvoda

Pred sodelovanjem z dobavitelji najprej sklenemo splošen sporazum o varovanju tajnosti, nato se sklene natančen sporazum o sodelovanju pri razvoju, vendar kljub temu informacij ne razdajamo, saj je konkurenca na trgu velika in konkurenčna podjetja tesno sledijo in iščejo informacije o razvoju. To velja predvsem za začetne faze razvoja novih proizvodov, po določenem času pa podatki lahko postanejo javni, saj konkurenčna podjetja ne morejo več ujeti koraka z našim podjetjem pri razvoju novega proizvoda ali izboljšavah obstoječih proizvodov. Varovanje podatkov je predvsem pomembno pri proizvodih, kjer je materialni delež visok, saj je takšne projekte najlažje posnemati.

Strateško pomembnih informacij ne delimo. V podjetju imamo pripravljen model, ki natančno opredeljuje katere informacije so dostopne tudi dobaviteljem.

4.22 Ali se sestankov glede razvoja novih proizvodov udeležujejo tudi dobavitelji?

Sestanki so redni, čeprav je danes sestankov relativno manj kot v preteklosti, predvsem zaradi uporabe drugih tehnologij (B2B portal, elektronska pošta). Ocenjujem, da so sestanki potrebni predvsem v situacijah, ko pride do razhajanj v mišljenju med partnerji, sicer pa je proces razvoja in naloge deležnikov natančno določene s sklenitvijo sporazumov.

4.3 PRILAGODITVE

4.31 Ali ste se kakorkoli prilagodili vašemu dobavitelju?

Občasno se moramo prilagajati razmeram na trgu tako, da moramo izbrati dobavitelja, ki nam ga predlaga odjemalec. Prilagajanja so potrebna tudi pri nabavi specifičnih izdelkov, saj so pri določenih dobaviteljih prisotne značilnosti monopolov. Omeniti velja tudi prilagoditve, ki so potrebne v primeru poslovnega in finančnega poslabšanja stanja dobavitelja, ko ta ne zmore več uresničevati obveznosti. Takrat je podjetju potrebno pomagati z uporabo določenih korektivnih posegov in akcij. V kolikor zaznamo, da ne bo prišlo do izboljšanja poslovnega stanja dobavitelja pa je potrebno začeti z vzporednim iskanjem novih, primernejših dobaviteljev.

4.32 Je dobavitelj napravil kakršnekoli prilagoditve samo zaradi vašega podjetja?

Če je sodelovanje zgledno so dobavitelji pripravljeni priskočiti na pomoč, ko je to potrebno, na primer, ko ima podjetje težave s plačili se je mogoče dogovoriti za zamik plačil. Možni so dogovori tudi glede ustrežnejših rokov dobave proizvodov ali materialov. V kolikor dobavitelj zazna interes, potem so dogovori mogoči. Pri tem je vpliv človeškega faktorja velik.