

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**JANA KOVAČ**

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**POSLOVNA POGAJANJA KOT DEL NABAVNEGA POSTOPKA:  
PRIMER PODJETJA GORENJE D.D.**

**Ljubljana, maj 2004**

**JANA KOVAČ**

## **IZJAVA**

Študentka \_\_\_\_\_ izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom \_\_\_\_\_ in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>1 UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2 NABAVNI MANAGEMENT</b> .....	<b>1</b>
2.1 Vloga in pomen nabavnega managementa.....	2
2.2 Cilji nabavnega managementa.....	3
2.3 Nabavni postopki.....	3
2.4 Upravljanja preskrbovalnih verig - SCM.....	5
2.5 Odnosi z dobavitelji in partnerstva .....	7
2.6 Outsourcing .....	9
2.6.1 Odnos med naročnikom in dobaviteljem storitve.....	10
2.6.2 Upravljanje pogodbenega razmerja.....	11
2.7 Nabavna funkcija v podjetju Gorenje.....	11
2.7.1 Organiziranost in aktivnosti nabave .....	12
2.7.2 Strategija nabave .....	13
<b>3 POSLOVNA POGAJANJA</b> .....	<b>15</b>
3.1 Opredelitev pogajanj .....	15
3.2 Pravila uspešnega pogajanja in načela.....	16
3.3 Pogajalski proces.....	17
3.3.1 Priprava na pogajanja .....	17
3.3.2 Začetek pogajanj .....	21
3.3.3 Proces iskanja sporazuma.....	22
3.3.4 Sklenitev sporazuma in zaključek pogajanj.....	22
3.4 Pogajalske strategije .....	23
3.4.1 Trda in mehka strategija .....	24
3.4.2 Strategija načelnih pogajanj .....	24
3.4.3 Strategija na osnovi teorije iger.....	25
3.4.4 Strategija partnerstva.....	25
3.4.5 Distributivna oz. razdruževala strategija in integrativna oz. združevalna strategija.....	26
3.5 Pogajalske taktike .....	27
3.5.1 Taktika BATNA .....	27
3.5.3 Kitajski prijem oz. samo še tale malenkost .....	28
3.5.4 Holandska dražba .....	28
3.5.5 Taktika rezin oz. taktika rezanja slame .....	28
3.5.6 Dobri in zli fantje .....	29
3.5.7 Kaj pa, če .....	29
3.5.8 Slepilni maneuver.....	29

<b>4. POSLOVNA POGAJANJA V NABAVNEM POSTOPKU PODJETJA GORENJE D.D.</b> .....	<b>30</b>
<b>4.1 PRVA FAZA: Priprava na pogajanja oz. preverjanje sposobnosti dobaviteljev za dolgoročno poslovno-razvojno sodelovanje</b> .....	<b>31</b>
4.1.1 Iskanje dobaviteljev .....	31
4.1.2 Predstavite poslovnih partnerjev .....	32
4.1.2 Analiza ponudb dobaviteljev .....	35
4.1.3 Izbira dobavitelja .....	36
<b>4.2 DRUGA FAZA: Pogajanja z dobaviteljem ENA</b> .....	<b>37</b>
4.2.1 Uskladitev pogodbene tehnične definicije elektronskih programatorjev .....	38
4.2.2 Uskladitev stroškovnega dela pogodbe na osnovi druge ponudbe .....	38
4.2.3 Uskladitev terminskega plana .....	41
4.2.4 Uskladitev industrijske lastnine oz. dogovor o zaupnosti .....	41
4.2.5 Uskladitev ostalih pogodbenih določil .....	42
<b>4.3 Podpis pogodbe</b> .....	<b>43</b>
<b>4.4 Razmišljanja</b> .....	<b>43</b>
<b>5 SKLEP</b> .....	<b>45</b>
<b>6 LITERATURA</b> .....	<b>47</b>
<b>VIRI</b> .....	<b>48</b>
<b>PRILOGE</b>	

# 1 UVOD

Veliko podjetij pri nas in v svetu je z nenehnim izboljševanjem prodaje skoraj že doseglo optimum. Zaradi tega se je središče pozornosti v zadnjem času preusmerilo tudi na nabavo. Glede na to, da so na pripravo in uresničevanje nabavnih odločitev vezana velika finančna sredstva, lahko gospodarna in učinkovita nabava bistveno prispeva k uspešnemu poslovanju podjetja. Pri nabavi so ob nabavni ceni in zagotavljanju nemotene oskrbe proizvodnega procesa, postali pomembni tudi naslednji dejavniki: kakovost, čas, planiranje nabave, nabavne strategije, raziskave nabavnega trga ter razvijanje dolgoročnih odnosov z dobavitelji.

Ob strateškem pomenu nabave postajajo vedno bolj pomembna tudi nabavna pogajanja. V diplomskem delu bom preučila značilnosti in vlogo poslovnih pogajanj kot del nabavnega postopka. Pokazati želim, da je prav od pogajanj odvisno, kako bo nabavni oddelek deloval. Nemalokrat pridejo ljudje nepripravljeni na pogajanja, kar lahko kasneje privede do resnejših negativnih posledic. Da bi bilo le-teh čim manj, se morajo nabavniki dobro seznaniti s pogajanjem kot procesom.

Cilj mojega diplomskega dela je torej podrobna razčlenitev nabavno-prodajnih pogajanj iz zornega kota nabave. Poskušala bom tudi pokazati, da v pogajanjih ni več v ospredju posamezna pogajalska zmaga, ampak predvsem dolgoročno strateško povezovanje, ki prinaša dolgoročno korist za obe strani. Vse bolj se torej gradi na povezavah med kupci in dobavitelji.

Pri obravnavanju teme sem uporabila spoznanja in teorije več različnih avtorjev. V praktičnem delu pa sem podatke pridobila na podlagi internega gradiva podjetja in na podlagi izvedenih intervjujev.

V prvem delu diplomske naloge opredelim nabavni management, opišem nabavne postopke in strateško partnerstvo. V drugem delu podrobno opišem pogajalski proces, ki je razdeljen na štiri faze: priprava na pogajanja, začetek pogajanj, proces iskanja sporazuma in sklenitev sporazuma ter razložim najpogostejše pogajalske strategije in taktike. V tretjem praktičnem delu diplomskega dela podrobneje predstavim priprave na pogajanja oz. preverjanje sposobnosti dobaviteljev za dolgoročno poslovno-razvojno sodelovanje ter pogajanja z izbranim dobaviteljem na primeru podjetja Gorenje d.d.. V zadnjem delu povzamem in argumentiram.

## 2 NABAVNI MANAGEMENT

Nabava je bila v podjetjih v primerjavi s prodajo, proizvodnjo in financami dolgo časa v podrejenem položaju. V zadnjih letih se je položaj spremenil. Nabava postaja vse bolj pomembna, saj so z uresničevanjem nabavnih odločitev povezana vedno večja finančna

sredstva. Z gospodarno in učinkovito nabavo je mogoče bistveno prispevati k poslovni uspešnosti podjetja (Van Weele, 1998, str. 3).

V šestdesetih in sedemdesetih letih prejšnjega stoletja je bila nabava osredotočena na nabavne cene in na nemoteno oskrbo proizvodnega procesa. V poznih osemdesetih letih se je iz nabave razvil nabavni management. Nabavni management se ne ukvarja več samo z nabavnimi cenami in zagotavljanjem nemotene proizvodnega procesa, ampak postanejo pomembni tudi naslednji dejavniki: kakovost, stroški, čas in tehnologija. Strategija nabave postane pomemben gradnik strategij podjetja za doseg zastavljenih ciljev. Pomembne naloge nabavnega managementa postanejo raziskava nabavnega trga, planiranje nabave, izbira dobaviteljev, dobava ravno ob pravem času in razvoj ter vzdrževanje odnosov z dobavitelji. Vse pogostejše so dolgoročne strateške povezave kupcev in dobaviteljev. Na razvoj nabave je tako kot na vse druge dejavnosti močno vplival nagel razvoj informacijskih tehnologij (Dobler, Burt, 1996, str. 3-11).

Preden preidem na nabavna pogajanja, ki jih opisujem v naslednjem poglavju, bom najprej opisala vlogo in pomen nabavnega managementa, njegove cilje in postopke. Razložila bom povezavo med dobavitelji, podjetjem in njegovimi kupci na podlagi upravljanja preskrbovalnih verig. Poudarek bom namenila dolgoročnemu partnerskemu odnosu med dobavitelji in kupcem, opisala outsourcing oz. oddajanje del zunanjim partnerjem, njegov pomen ter odnos med naročnikom in dobaviteljem storitve. Na koncu poglavja bom predstavila nabavno funkcijo Gorenja ter nabavne strategije.

## **2.1 Vloga in pomen nabavnega managementa**

Temeljna naloga nabave je preskrba podjetja s surovinami, izdelavnim materialom, storitvami, energijo, pomožnim materialom, trgovskim blagom in osnovnimi sredstvi. Nobeno proizvodno podjetje ne more poslovati brez navedenih prvin proizvodnje. Za poslovni uspeh podjetja pa ni pomembno, da razpolaga s primerno količino materiala, ampak tudi to, da je material ustrezne kakovosti, kupljen po primerni ceni in tudi pravočasno na voljo (Potočnik, 2002, str. 23-29).

Nabavo pojmujejo lahko v ožjem ali širšem pomenu. V ožjem pomenu je nabava nakup določene količine po dogovorjeni ceni. V širšem pomenu obsega nabava ob samem nakupu še: raziskavo nabavnega trga, planiranje nabave, oblikovanje nabavne politike in strategij, količinski in vrednostni prevzem, skladiščenje in analizo nabavnih poslov (Potočnik, 2002, str. 23-29).

## **2.2 Cilji nabavnega managementa**

Brez dvoma se je vloga in odgovornost nabave v podjetju v zadnjih nekaj letih izredno povečala, posebno na področju sprejemanja odločitev (decision-making). V času hitrih in zapletenih procesov na trgu, so spremembe v nabavnih odločitvah ključnega pomena za sedanje in prihodnje konkurenčne prednosti podjetja.

Osnovni cilji nabave so naslednji (Završnik, 2000, str. 8):

- zniževanje cen pri obstoječih dobaviteljih;
- iskanje dobaviteljev z nižjimi cenami;
- iskanje ugodnejših transportnih poti;
- uporaba cenejših substitutov;
- spremembe v obliki izdelka, ki zmanjšuje stroške, vendar ne kakovosti;
- doseganje boljših plačilnih pogojev;
- naročanje ekonomičnih dobav na osnovi popustov;
- zmanjšanje števila posrednikov v nabavi;
- zmanjšanje vezave zalog materiala;
- podaljšanje plačilnih pogojev;
- izboljšanje kakovosti dobaviteljev.

Poleg teh ciljev pa se v večini podjetij pojavljajo tudi drugi specifični cilji, ki so edinstveni za posamezna podjetja. Pomembno je poudariti, da morajo biti cilji nabavne funkcije usklajeni z cilji vseh funkcij v podjetju, ter s cilji podjetja kot celote. Samo tako lahko nabava posluje optimalno in je lahko tako koristna v podjetju.

Vprašanja, ki so pogojena s cilji nabave in so v nabavi venomer prisotna so sledeča: kaj kupiti, koliko kupiti, kdaj kupiti, kje kupiti, po kakšnih pogojih kupiti, koliko plačati (Završnik, 2000, str. 9).

## **2.3 Nabavni postopki**

Vse nabavne odločitve se odražajo v izvajanju nabavnih postopkov, ki morajo temeljiti na jasnem poslovanju. Najpomembnejši nabavni postopek je pogosto intenzivno pogajanje pred podpisom pogodbe o nabavi. Pri tem moramo upoštevati glavna pravila, kako voditi pogajanja in kako se osredotočiti na tiste postopke, ki bodo zagotovili uspešen zaključek pogajanj, to je podpis pogodbe, s katero bosta zadovoljna tako dobavitelj kot odjemalec (Potočnik, 2002, str. 167).

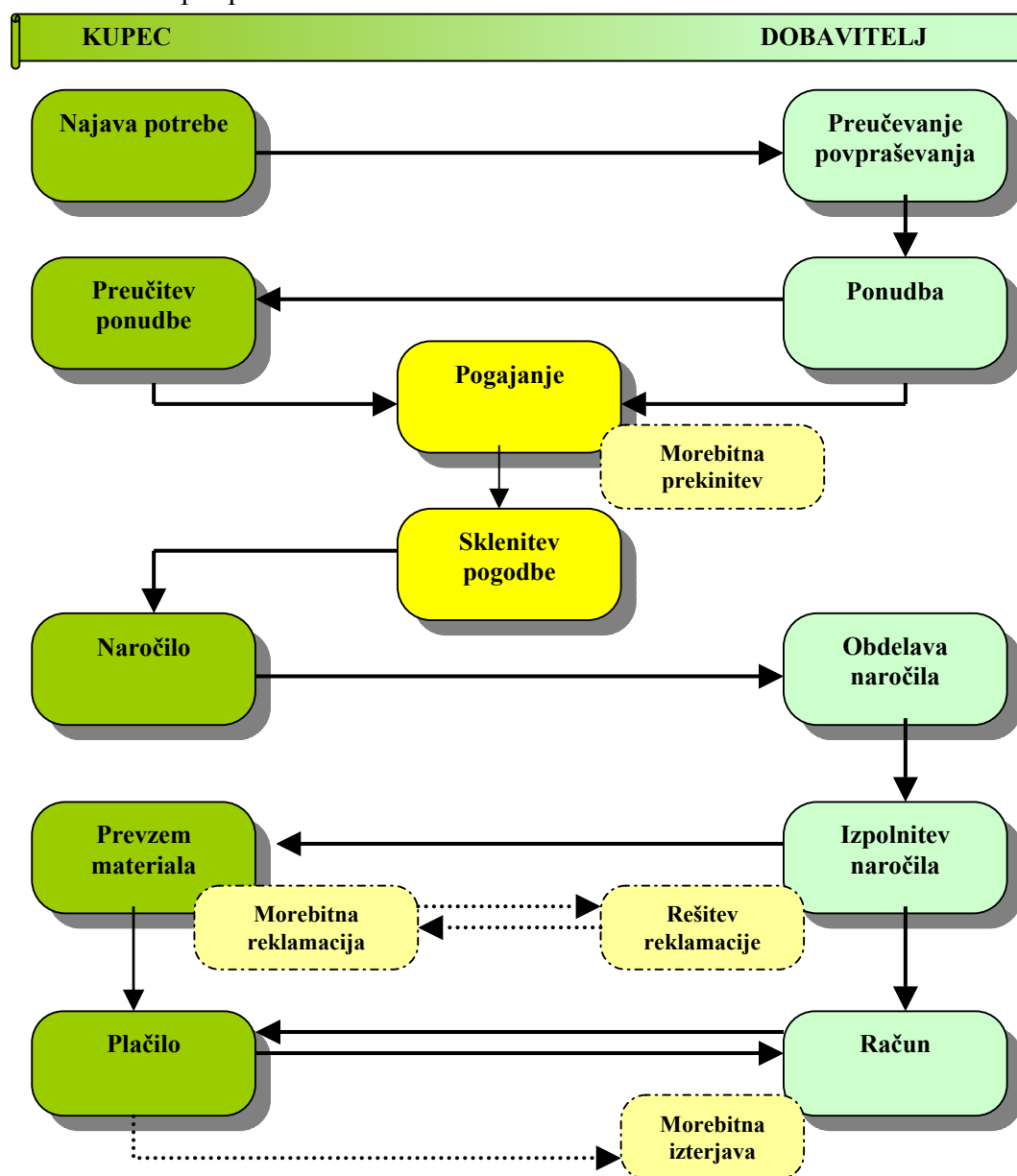
V posameznih stopnjah nabavnih postopkov je nujno sodelovanje zaposlenih v nabavi z zaposlenimi v ostalih oddelkih podjetja. Zaradi tega je izrednega pomena usklajeno delovanje



in na drugi strani usklajenost ciljev vseh posameznih oddelkov podjetja in podjetja kot celote (Završnik, 1996, str. 56-57).

Slika 1 prikazuje operativno izvajanje nabave, ki obsega številne postopke: od najave potreb, iskanja ponudb, analize ponudb, izdelave nabavnih kalkulacij, izbire dobavitelja, pogajanja, sklepanja pogodb z dobavitelji, naročanja, dostave in prevzema materiala do zaključka nabavnega posla (Potočnik, 2002, str. 168).

Slika 1: Postopki pri nabavi



Vir: Potočnik, 2002, str. 168.

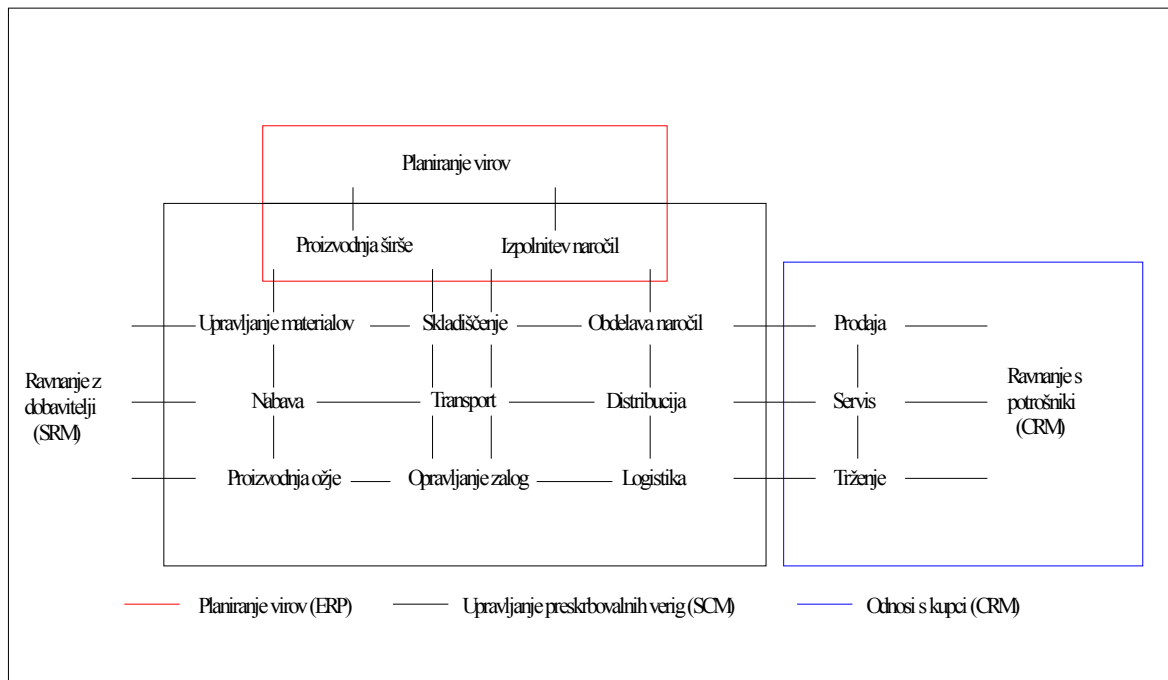
Iz zgornje Slike 1 je lepo razvidno, da so pogajanja bistveni nabavni postopek, od katerega je odvisno ali bo do naročila blaga oz. storitve sploh prišlo ali ne.

## 2.4 Upravljanja preskrbovalnih verig - SCM

Nabavni management oz. nabavni oddelek podjetja ne more uspešno delovati, če le-ta ni dobro povezan z drugimi oddelki v podjetju kot tudi z zunanjimi poslovnimi partnerji, kot so dobavitelji, avtoprevozniki itd. V nadaljevanju bom opisala upravljanje preskrbovalnih verig ter vpletenost nabavnega oddelka v le-to.

Upravljanje preskrbovalnih verig (supply chain management ali krajše SCM) pomeni združitev managerskih, organizacijskih in tehnoloških nalog s poudarkom na partnerstvu in sodelovanju med udeleženci v celotnem procesu zato, da bi bila dosežena boljša tržna konkurenčnost. Njeno bistvo se kaže v tesni povezanosti med ponudniki in kupci. Takšen proces je zahteven in težak glede koordinacije, saj gre za usklajevanje delovanja elementov celotne oskrbovalne verige (Jakomin, Veselko, 2004, str. 104).

Slika 2: Model SCM



Vir: Bastl, 2001, str. 54.

Model SCM obsega poslovne procese, ki pripeljejo izdelek ali storitev na trg, pri čemer vključuje (Bastl, 2001, str. 54):

- koordiniranje, komuniciranje in sodelovanje med dobavitelji;
- proizvodni, transportni in skladiščni management, upravljanje zalog ter
- nabavo, distribucijo, prodajo na debelo, servisiranje in prodajne poti.

Iz Slike 2 je razvidno, da vse te procese podpirajo različne poslovne (operativne) aktivnosti, kot so denimo: planiranje potreb (kupcev in proizvodnje), ravnanje z dobavitelji (SRM oz.

supply relationship management), skladiščenje, ravnanje s potrošniki (CRM oz. customer relationship management) ter sistemi za planiranje virov (ERP oz. enterprise resource planning) (Bastl, 2001, str. 54).

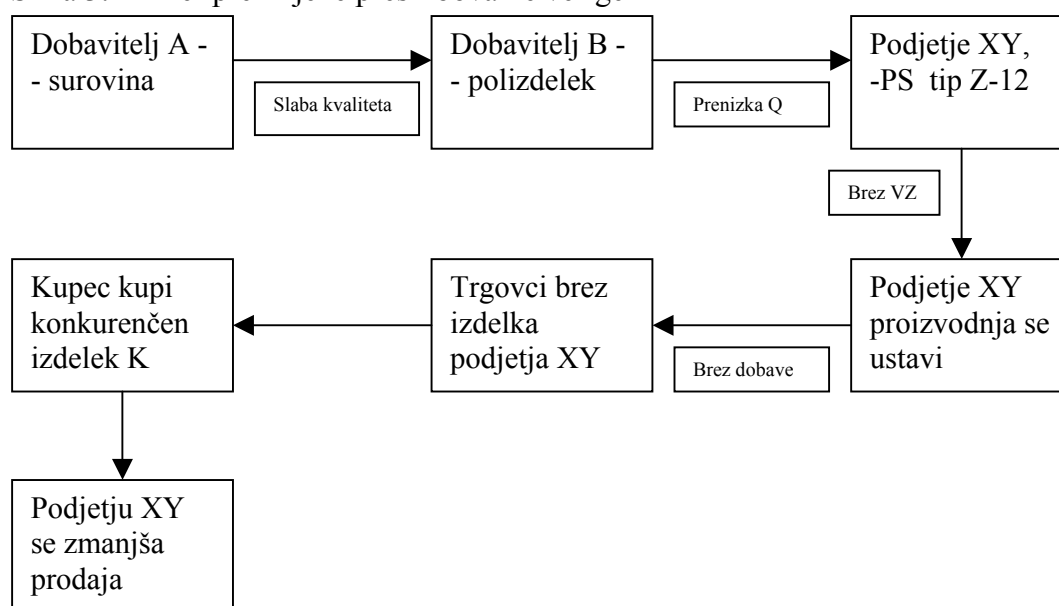
Ključ do uspeha pri upravljanju dobaviteljskih verig je praviloma hitrost, s katero tečejo posamezne aktivnosti v verigi. Management se mora tako predvsem osredotočiti na zagotavljanje ustrezne kakovosti storitev ali izdelkov ter čim krajših dobavnih in dostavnih časov, ob še vedno nizkih ali čim nižjih možnih stroških (Jakomin, Veselko, 2004, str. 104).

Preskrbovalno verigo sestavlja šest ključnih elementov (faz): proizvodnja, nabava, zaloge, lokacija, transport in informacije. Vsak od naštetih ključnih členov v verigi ima svoje posebnosti in z njimi povezane odločitve (Bastl, 2001, str. 54). Na kratko bom opisala le nabavni člen.

V fazi nabave se podjetje sooča z nabavo in odločitvami, ki se nanašajo na nabavne aktivnosti. Podjetje mora vedeti ali ugotoviti, kaj je ob dejanskih zmogljivostih ekonomsko upravičeno proizvajati in hkrati zagotavljati vrhunsko (zahtevano) kakovost. Veliko podjetij tega ne zmore opredeliti za vse komponente. V takšnem primeru je lahko "outsourcing", ki ga bom opisala kasneje, zelo dobra rešitev. Zelo pazljivo je treba izbrati dobavitelje surovin. Izbrani morajo biti na podlagi kriterijev, ki zagotavljajo najboljše delovanje celotne verige. Osredotočiti se je treba predvsem na hitrost, prožnost, kakovost in stroške, ki jih imamo s posameznim dobaviteljem (Bastl, 2001, str. 54).

V Sliki 3 prikazujem primer, kako lahko prekinjena veriga vpliva na prodajo in dohodek podjetja XY.

Slika 3: Primer prekinjene preskrbovalne verige



Vir: Jakomin, Veselko, 2004, str. 104.

Podizvajalec sestavnega dela (dobavitelj B) za pralni stroj tipa Z-12 zaradi slabe kakovosti surovin polizdelka ne more dostaviti v zadostni količini do proizvajalca podjetja XY, ki proizvaja pralne stroje (PS). Ker proizvajalec XY nima varnostne zaloge polizdelka, ki mu ga dobavlja dobavitelj B, se proizvodnja ustavi. Prekinjena dostava sestavnega dela oz. polizdelka pomeni zamudo v proizvodnji pralnega stroja tipa Z-12. Veriga trgovin, ki stroj prodajajo, ostane brez zaloge modela Z-12. Kupec si želi kupiti model Z-12. Ker le-tega, zaradi prej omejenih razlogov v trgovini nimajo na zalogi, prodajalec prepriča kupca, naj kupi pralni stroj konkurenčnega podjetja K. Podjetju XY se zmanjšata prodaja in prihodki (Jakomin, Veselko, 2004, str. 104).

## 2.5 Odnosi z dobavitelji in partnerstva

V tej točki bom najprej razložila vrste odnosov, ki jih lahko razvije nabavni oddelek z dobavitelji glede na raven pomembnosti materiala za podjetje. Največjo pozornost bom namenila partnerskemu odnosu, saj se dan danes vedno bolj gradi na strateških povezavah med kupci in dobavitelji. Dolgoročno strateško sodelovanje prinaša dolgoročno korist za oba poslovna partnerja.

Da lahko določimo potreben nivo odnosov z dobavitelji je potrebno preučiti dve spremenljivki (Slika 4) in sicer (Van Weele, 1998, str. 177):

- pomembnost nabave – vpliv posamezne nabavne postavke na dobiček, ki ga ugotavljamo z merili, kot so stroški materiala, celotni stroški, obseg nabave, odstotek od celotnih nabavnih stroškov, ali vpliv na kakovost končnega izdelka ali razvoj poslovanja;
- tveganje oskrbe – ugotavljamo ga z merili, kot so kratkoročna in dolgoročna razpoložljivost, število dobaviteljev, konkurenčno povpraševanje, izbira med »Make or Buy«, skladiščno tveganje in možnost za zamenjavo.

Slika 4: Odnosi z dobavitelji

Velik	Vzvodni materiali	Strateški materiali
<i>Vpliv nabave na finančni rezultat</i>	»konkurenčne ponudbe«	»partnerstvo«
Majhen	Običajni materiali	Materiali, ki pomenijo ozko grlo
	»sistemsko sklepanje pogodb«	»zagotavljanje stalnosti dobav«
	Majhno	Veliko

*Dobavno tveganje*

Vir: Van Weele, 1998, str. 178.

Z vidika nabave lahko material razdelimo na štiri področja (Van Weele, 1998, str. 177-178):

- *Strateški materiali.* To so materiali, ki jih kupuje podjetje večinoma pri enem dobavitelju, in/ali materiali, za katere ni zagotovljena kratkoročna oz. dolgoročna oskrba. Poleg tega pomenijo ti materiali precejšnji del lastne cene končnega proizvoda, na primer kompresorji ali programatorji pri proizvajalcih bele tehnike.
- *Materiali, ki pomenijo ozko grlo.* So sorazmerno poceni in manjše vrednosti, toda občutljivi glede dobave.
- *Vzvodni izdelki.* Te materiale lahko podjetje večinoma nabavlja pri različnih dobaviteljih in pomenijo sorazmerno velik del lastne cene izdelka. Majhna sprememba cene zelo vpliva na lastno ceno končnega izdelka. To so na primer surovine.
- *Običajni materiali.* Z nabavnega vidika povzročajo ti materiali le malo tehničnih in komercialnih problemov. Običajno imajo majhno vrednost, nabavljati pa jih je mogoče pri številnih alternativnih dobaviteljih. To so na primer material za čiščenje, pisarniške potrebščine.

Kot je razvidno iz Slike 4, predstavljajo strateški materiali velik vpliv na dobiček podjetja kot tudi velik vpliv na nabavno oz. dobavno tveganje. Da bi se ta dva vpliva zmanjšala oz. postala za podjetje bolj obvladljiva in manj tvegana, se podjetje in njihovi strateški dobavitelji povezujejo v dolgoročna poslovna partnerstva. V nadaljevanju razlagam značilnosti in razloge za takšna strateška povezovanja.

Poirier in Houser (1993, str. 56) definirata poslovno partnerstvo kot kooperativno poslovno zvezo, v našem primeru med kupcem in dobaviteljem, ki naj doseže konkurenčno prednost v obojestransko korist. Za poslovno partnerstvo je značilno:

- zavezništvo med kupci in dobavitelji, ki se osredotoča na doseganje cenovnih prednosti;
- iskanje inovacij, stroškovnih prednosti ter prednosti v produktivnosti, kakoviteti, zanesljivosti in zadovoljstvu kupcev; to se lahko doseže le iz razloga, da obe strani vidita obojestransko korist;
- odločenost vzdrževati odnos z ohranjanjem procesa stalnih izboljšav.

V zadnjih letih so v svetu na nabavnem področju opazne težnje po strateškem povezovanju med kupci in dobavitelji. Dobavitelje se vključuje v proces razvoja novih produktov oz. sestavnih delov le-teh že v zelo zgodnjih fazah. Razlogi za strateško povezovanje so (Kern, 1991, str. 126):

- zahteve po vedno krajšem času za razvoj novega izdelka in njegove uveljavitve na trgu;
- dobavitelj je specializiran na določenem področju, dela za več kupcev in zato razpolaga z boljšim know-howom;
- pravočasna vključitev dobavitelja optimira hitrost in kakovost razvoja novega produkta;
- specializiran dobavitelj je sposoben hitreje in z manj stroški razviti, proizvajati in vzdrževati sestavne dele produkta.

Sodelovanje z dobavitelji je priložnost za podjetja, ki želijo dosegati pomembne prihranke. Za uresničitev tega cilja je potrebno zmanjšati število dobaviteljev in se osredotočiti na dolgoročna partnerstva. Ugotovitve kažejo, da najboljšim podjetjem 20% njihovih dobaviteljev dobavi kar 80% vhodnih surovin (Izziv prihodnosti ..., 2002, str. 20-21)

Za uspešno upravljanje partnerstva je treba zgraditi na eni strani zaupanje, na drugi pa nadzor odnosov s partnerjem.

## 2.6 Outsourcing

Nabavni management se ne ukvarja smo z vprašanji: kje, koliko, kdaj, kako kupiti, ampak se ukvarja tudi z odgovorom na vprašanje ali naj podjetje nekatere vrste storitev opravi samo ali naj jih kupi oz. njihovo izpeljavo naroči («Make or buy?»). Podjetje mora torej vedeti, kaj je ob dejanskih zmogljivostih ekonomsko upravičeno proizvajati in hkrati zagotavljati vrhunsko kakovost. Če podjetje pride do ugotovitve, da je ceneje določene komponente oz. storitve naročiti, se bo odločilo za t.i. proces »outsourcing«<sup>1</sup> oz. oddajanje del zunanjim partnerjem. V nadaljevanju bom govorila o motivih in tveganjih outsourcinga, o partnerskem odnosu, ki se razvije tekom procesa ter o upravljanju pogodbene razmerja.

Odločitev kdaj in katere storitve naj bi oddali v izvajanje zunanjim partnerjem, je pogosto najpomembnejša za konkurenčnost podjetja in sodi na področje strateškega vodenja, ki se ukvarja z vprašanji dolgoročnega razvoja in doseganjem trajnih konkurenčnih prednosti (Česen, 1997, str. 55).

Pomembni strateški motivi za outsourcing so (Urbanija, 1998, str. 49):

- Usmeritev na osnovne dejavnosti, torej na tisto, kar od podjetja terja trg in kar zna podjetje najbolje delati. Z izločitvijo obrobni dejavnosti lahko dane vire usmeri na strateško pomembna področja. Podjetje se tako na zahteve trga odziva lažje in prožneje.
- Pridobitev znanja iz področij dejavnosti, na katerih podjetje morda ni povsem »doma«, ki pa so nujne za obstanek v konkurenčnem okolju.
- Prihranek pri stroških, ker se s pritegnitvijo zunanjega izvajalca storitev, fiksni stroški spremenijo v variabilne. V idealnem primeru tako nastanejo le stroški za dejansko opravljene storitve, ki jih zunanji ponudniki pogosto poceni opravijo.

Številnim prednostim, ki se podjetju utegnejo odpreti, pa stoji nasproti tudi cela vrsta tveganj, ki jih ne gre podcenjevati, na primer (Urbanija, 1998, str. 49):

---

<sup>1</sup> Veliki angleško-slovenski poslovni slovar besedo »outsourcing« razlaga takole: izkoriščanje zmogljivosti zunaj lastne hiše, oddajanje storitev/del v izvajanje zunanjim partnerjem (na podlagi dolgoročne pogodbe o sodelovanju), najemanje tujih storitev, vključevanje zunanjih sodelavcev (Veliki moderni poslovni slovar, 1997, str. 1023).

- Odvisnost od zunanjega partnerja, zlasti takrat, ko gre za zapletene storitve, ki jih je težko posnemati.
- Izguba pomembnega strokovnega znanja, če drugim prepustimo opravljanje osrednjih oz. osnovnih dejavnosti podjetja ali pa če skupaj z obrobni dejavnostmi prepustimo dejavnosti, za katere dotlej še nismo vedeli, da so bistvene za podjetje.
- Nezadostni prihranki ali celo višji stroški, če po eni strani precenimo lastne proizvodne stroške in fiksne stroške, ki jih je dejansko mogoče zmanjšati, po drugi strani pa podcenimo stroške uvedbe, usklajevanja, komuniciranja in nadzora projektov outsourcinga. Paleta dejavnosti, ki jih je mogoče prepustiti izvajalcem zunaj podjetja, se je namreč v zadnjih letih zelo spremenila. Medtem ko so bile v začetnem valu te dejavnosti še večinoma preproste in jih je bilo mogoče dobro razmejiti, se zadnje čase pri zunanjih izvajalcih čedalje pogosteje najdejo tudi storitve, za katere je treba veliko strokovnega znanja in so neposredno povezane z osnovno dejavnostjo podjetja.

Pri ocenjevanju posameznih dejavnosti mora podjetje vedno imeti pred očmi tudi potencialnega partnerja. Pomembna merila so: njegova lokacija ter združljivost strategij in kultur obeh podjetij. Potem ko se odloči za partnerja, je treba izdelati ustrezno pogodbo za prihodnje sodelovanje. Skupaj z zaupanjem je ta temelj in zagotovilo, da bo partnerstvo res zdržalo. Proces outsourcinga se v zadnji fazi konča z izvedbo. Na tej prehodni točki med načrtovanjem in konkretno uresničitvijo se izjalovi veliko projektov. Zato je treba v tej fazi ravnati z veliko mero občutka, v obeh podjetjih krepiti dejavnike, ki lajšajo izvedbo projekta (na primer informacijsko politiko), in zniževati ovire, ki to preprečujejo (Urbanija, 1998, str. 49).

### **2.6.1 Odnos med naročnikom in dobaviteljem storitve**

Pri outsourcingu je odnos med naročnikom in dobaviteljem zelo pomemben, saj gre v večini primerov za dolgoročno sodelovanje, ki je povezano z velikimi finančnimi sredstvi obeh poslovnih partnerjev.

Čeprav je cilj dobavitelja storitve ustvariti dobiček in cilj naročnika znižanje stroškov, pa je dolgoročno uspešno in učinkovito sodelovanje mogoče le skozi odnos, ki temelji na tako imenovanem modelu obojestranske pridobitve, odkriti komunikaciji in skupnih prizadevanjih za izpolnjevanje vizije in strateških ciljev vseh sodelujočih. Treba je razumeti povezanost obeh podjetij, njun odnos ter vzpostaviti takšne pogoje za izvajanje aktivnosti, ki bodo vodili v dolgoročno in kakovostno sodelovanje obeh partnerjev. Za doseg cilja podjetja - maksimizacijo vrednosti - so skozi daljše časovno obdobje potrebne organizacijske in tehnološke spremembe tako na strani podjetja kot tudi na strani dobavitelja. Oba pogodbeni partnerja morata razumeti in prepoznati vzvode, ki povečujejo stroške, in usklajevati spremembe znotraj obeh podjetij na način, ki v procesu ne prinaša dodatnih stroškov (Stupica, 1999, str. 42).

## **2.6.2 Upravljanje pogodbenega razmerja**

Kot sem že omenila se t.i. outsourcing v večini primerov spremeni v zahtevnejše in strateško ključne povezave z zunanjimi dobavitelji, kar posledično povzroči podaljševanje časovnih razsežnosti pogodbenega razmerja. Prav zaradi dolgoročne komponente, ki povezuje oba partnerja, je smiselno (s strani naročnika oz. nabavnega oddelka podjetja) vložiti veliko časa že v začetni fazi, ko se zbirajo in analizirajo ponudbe potencialnih dobaviteljev. V nadaljevanju na kratko opisujem merila in kriterije, na podlagi katerih se naročniki lažje odločijo s katerim dobaviteljem bodo sklenili dolgoročni posel.

Pri oblikovanju dokumenta za zbiranje ponudb potencialnih dobaviteljev morajo biti naročniki oz. nabavniki strukturirani, tako da bo kasneje mogoča primerjava med ponodbami, naročnikove zahteve pa naj bodo definirane v merljivih terminih. Naročnik naj opiše, kakšen odnos z dobaviteljem namerava vzpostaviti, navede naj probleme, ki jih želi rešiti, predstavi naj trenutno raven stroškov in določi zahtevano raven storitve. Naročnik mora biti realen. Ponudba je priložnost za dobavitelja, da se spoprime z naročnikovimi »zelo realnimi stroški« in problemi ter da dokaže, da lahko opravi odlično delo. Prav tako naj naročnik uporabi svojo ponudbo, da privabi dobavitelje. Dobro napisana, definirana ponudba daje dobavitelju jasno vedeti, da je naročnik resen partner. Potencialni dobavitelji se bodo močno potrudili, da bi premagali naročnikov problem (Stupica, 1999, str. 42).

Pri izbiri dobavitelja, pogajanjih in oblikovanju pogodbenega razmerja je pomembno, kateri dobavitelj se s svojo ponudbo najbolj približa naročnikovim zahtevam. Preveriti je potrebno tudi reference dobavitelja in njegove zmogljivosti ter oceniti, ali je sposoben zagotavljati storitve v takšnem obsegu, kot jih potrebuje naročnik. Prav tako ne velja prezreti pripravljenosti dobavitelja za dolgoročno sodelovanje, njegove finančne stabilnosti, predanosti kakovosti, fleksibilnosti v pogodbenih terminih, sposobnosti zagotavljanja dodatne storitve in t.i. ujemanja organizacijskih kultur naročnika in dobavitelja (Stupica, 1999, str. 42).

## **2.7 Nabavna funkcija v podjetju Gorenje**

Najprej bom na kratko predstavila podjetje Gorenje ter njegove dejavnosti oz. poslovna področja, nato bom opisala aktivnosti nabavnega oddelka Gorenja ter organiziranost le-tega. V zaključku pa bom pozornost posvetila nabavnim strategijam.

Skupina Gorenje je uspešna mednarodna korporacija z razvejano mrežo podjetij v tujini. Sestavlja jo krovna družba Gorenje d.d. (gospodinjski aparati) ter 43 družb, ki so povezane v sistem na podlagi kapitalskih deležev (Letno poročilo ..., 2003, str. 3).



Gorenje je največji slovenski neto izvoznik, ki uresničuje 83,5% delež prodaje na trgih zunaj Slovenije. Prodaja v več kot 60 držav sveta in proizvede cca. 3 mio gospodinjskih aparatov letno. Pod lastnimi blagovnimi znamkami (Gorenje, Koerting, Galant, Sidex) realizira več kot 70% prodaje. Z letno prodajo 181,5 mrd SIT se uvršča med osem največjih evropskih proizvajalcev gospodinjskih aparatov in obvladuje na področju gospodinjskih aparatov 4% tržni delež. Gorenje d.d. ima pridobljena certifikata: ISO 9001 (sistem kakovosti) in ISO 14001 (okolju prijazno). Povprečno število zaposlenih v Skupini Gorenje je cca. 8500, med tem ko je v podjetju Gorenje d.d. zaposlenih cca. 6500. Delnice Gorenja d.d. kotirajo na Ljubljanski borzi z oznako GRVG (Letno poročilo ..., 2003, str. 3- 29).

Štiri poslovna področja Skupine Gorenje:

- proizvodnja in prodaja gospodinjskih aparatov, ki vključuje hladilno-zamrzovalne aparate (HZA), plinske, električne in kombinirane štedilnike (KA), pralne stroje in sušilnike (PPA) ter grelnike vode in komponente za gospodinjske aparate; v to dejavnost štejejo tudi prodajo dopolnilnega in dokupnega programa gospodinjskih aparatov in malih gospodinjskih aparatov;
- proizvodnja in prodaja pohištva, ki vključuje proizvodnjo in prodajo kuhinjskega in kopalniškega pohištva, sanitarne opreme ter keramičnih ploščic;
- storitve, ki vključujejo trgovino, inženiring, zastopstvo, gostinstvo, turizem in upravljanje z nepremičninami;
- strojogradnja in orodjarstvo, ki vključuje proizvodnjo in prodajo orodij ter industrijske opreme ( Letno poročilo ..., 2003, str. 3).

### **2.7.1 Organiziranost in aktivnosti nabave**

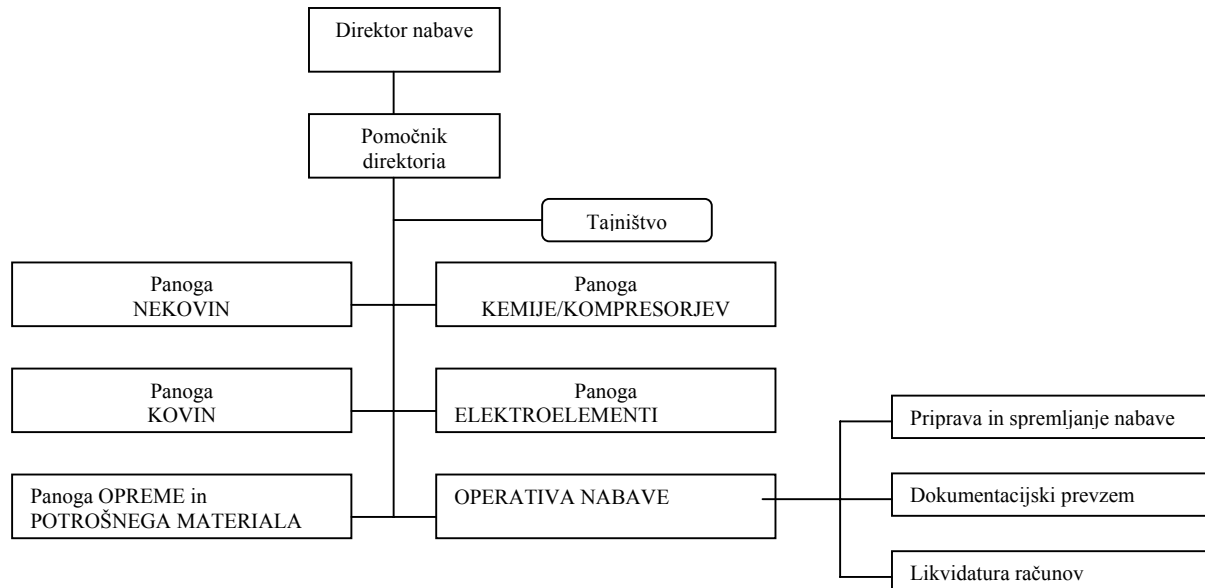
Nabava Gorenja d.d. (v nadaljevanju Gorenje) je razdeljena na šest panog: panoga nekovin, panoga kovin, panoga kemije/kompresorjev, panoga elektroelementov, panoga opreme in potrošnega materiala ter operativna nabava. Panoge nabave so organizirane po materialnem principu in so v pristojnosti direktorja nabave. Vodstvo nabave je v hierarhiji na isti ravni kot vodstva drugih nosilnih funkcij. Vsaka panoga izvaja vse aktivnosti nabave (Interni podatki podjetja Gorenje d.d.):

- sodelovanje z vsemi poslovnimi funkcijami v podjetju;
- raziskava tržišča;
- osvajanje in izbor dobaviteljev;
- koordiniranje aktivnosti pri osvajanju materialov;
- vzpostavljanje stikov in vodenje komercialnih dogovorov z dobavitelji;
- pridobivanje vzorcev;
- oblikovanje nabavno tržnih instrumentov;
- naročanje materiala;
- reševanje reklamacij;

- odpoklic materiala;
- sodelovanje pri presoji sposobnosti zagotavljanja kakovosti dobaviteljev itd.

Nabava je primarno odgovorna za obvladovanje poslov pri oskrbi Gorenja z materiali in komponentami.

Slika 5: Organizacijska struktura nabave



Vir: Pika na G. Gorenje i.p.c., marec 1998, str. 6.

Štiri panoge, ki nabavljajo materiale za produkcijski proces, so po vrednosti nabavljenega materiala v sledečih razmerjih (Interni podatki podjetja Gorenje d.d.):

- panoga nekovin 25,3%
- panoga kovin 26,4%
- panoga kemije/kompresorjev 20,7%
- panoga elektroelementov 19,9%

V panogi opreme in potrošenega materiala nabavljajo investicijsko opremo, rezervne dele in režijski material, ki vrednostno predstavljajo 7,7%. Operativa nabave s pomočjo informacijske podpore skrbi za spremljanje in nadzor nabave, za dokumentacijski prevzem materiala in za likvidacijo računov.

## 2.7.2 Strategija nabave

V nadaljevanju bom na kratko opisala dva odnosa, ki jih gradi Gorenje s svojimi dobavitelji, in sicer klasičen ter partnerski odnos. Slednjemu bom namenila več pozornosti, saj v praktičnem delu opisujem prav pogajanja, ki temeljijo na dolgoročnem poslovno-razvojnem partnerstvu.

Nabavni oddelek Gorenja razvršča obstoječe dobavitelje v skupine glede na kompleksnost dobaviteljskega trga in glede na poslovni vpliv upoštevajoč, kateri materialni skupini pripadajo surovine, bodisi strateške bodisi ostale komponente. Pri klasifikaciji dobaviteljev Gorenje seveda ne zanemari osebnih izkaznic dobavitelja, njegovega pozicioniranja na svetovnem tržišču in države iz katere prihaja (Pika na G, 1998, str. 3).

Nabavni oddelek ima s strateškega vidika dva pristopa oz. odnosa z dobavitelji, in sicer klasičen ter partnerski odnos (Slika 6). Pri klasičnem odnosu gre za t.i. klasična pogajanja, ki pomenijo normalni oz. rutinski kupoprodajni odnos, ki je značilen za ostale oz. nestrateške komponente. Medtem ko na drugi strani partnerski odnos pomeni dolgoročno sodelovanje, nižje stroške ter boljšo kakovost. Partnerske odnose Gorenje gradi in goji predvsem z dobavitelji, ki jim dobavljajo vitalne oz. strateške komponente, ki so srce in opravljajo pomembno funkcijo delovanja aparatov bele tehnike. Primeri strateških komponent v aparatih bele tehnike so: kompresorji, programatorji itd.

Slika 6: Strategije nabave

<b>STRATEGIJA NABAVE – GORENJE</b>
<p><b><u>1. KLASIČEN NAČIN:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pogajanja</li> <li>• koncentracija volumnov</li> <li>• global sourcing</li> </ul>
<p><b><u>2. PARTNERSTVO:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dolgoročne pogodbe</li> <li>• transparentne kalkulacije</li> <li>• nižje cene</li> </ul>

Vir: Pika na G. Gorenje i.p.c., marec 1998, str. 5.

Partnerstvo Gorenje razume kot dolgoročno poslovno-tehnično sodelovanje, saj je poleg zanesljivosti in primernih komercialnih pogojev, s stroškovnega vidika pomembna tudi logistična kategorija, bližina proizvajalca in njegov kvaliteten servis. Gorenju je v interesu, da dolgoročna poslovna partnerstva sklepa predvsem na področju razvoja, kjer vključuje dobavitelje v programe razvoja in preizkušanja, na področju kooperativnega sodelovanja dobaviteljev ter na področju logistike.

V Gorenju so spoznali, da je zelo pomembno s katerimi dobavitelji in na kakšnih predispozicijah gradiš partnerski odnos. »Partnership« oz. partnerstvo samo po sebi ne more prinašati dodane vrednosti, če pri tem oba poslovna partnerja ne znata izkoristiti priložnosti in zmanjšati nevarnosti nabavnega okolja.

Gorenje gradi partnerski odnos s svojimi dobavitelji po načelu stalnega preverjanja njegovih konkurenčnih prednosti na trgu, kakor tudi s sistemom integriranega timskega ocenjevanja njihovih sposobnosti. V Gorenju obstajajo pisane in nepisane oblike ocenjevanja zmožnosti in eliminacije dobaviteljev, ki so več ali manj osredotočene na naslednje elemente (Pika na G, 1998, str. 4-5):

- kakovost – zanesljivost in nenehno dograjevanje kakovostnih standardov;
- razvoj – sposobnost inovacije, reinženiring, časovni cikel osvajanja novega ali modificiranega materiala oz. komponente;
- dobava – zanesljivost dobav, maksimalna fleksibilnost in hitra odzivnost na tržno povpraševanje;
- stroški – materiala, logistike, zalog itd.

### **3 POSLOVNA POGAJANJA**

Kot sem že omenila, se je vloga in odgovornost nabave v zadnjih letih izjemno povečala. Čedalje več managerjev in nabavnega osebja posveča veliko pozornosti prav nabavi. Gospodarno in učinkovito uresničevanje nabavnih odločitev veliko pripomore k uspešnosti podjetja, le-ta pa je nemalokrat odvisna tudi o uspešnih nabavnih pogajanj. Prav gotovo je najpomembnejši nabavni postopek intenzivno pogajanje pred podpisom pogodbe o nabavi. Uspešna nabavna pogajanja lahko torej zelo veliko pripomorejo k večji uspešnosti in inovativnosti podjetja ter k boljši kakovosti končnih izdelkov.

V tem poglavju bom poskušala razložiti, da uspešna pogajanja v nabavi zahtevajo dobre priprave ter poznavanje predmeta pogajanj. Najprej bom razložila pomen in bistvo pogajanj, nato pravila in načela uspešnega pogajanja. Največjo pozornost bom namenila pogajalskemu procesu, ki ga razdelim na štiri stopnje in sicer: priprave na pogajanja, otvoritev pogajanj in predstavitev začetnih pozicij, proces iskanja rešitve ter zaključek pogajanj. Na koncu poglavja pa bom naštel in opisala najznačilnejše pogajalske strategije in taktike.

#### **3.1 Opredelitev pogajanj**

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika je ob nedovršenem glagolu pogajati se zapisano: skušati doseči soglasje, sporazum glede česa (Slovar slovenskega knjižnega jezika, 1994, str. 880).

Poslovna pogajanja pozna človek že od takrat, ko je začel proizvajati presežke blaga in z njimi trgovati. Pri tem je značilno, da morata obe strani popustiti, da bi lahko kaj pridobili in se zadovoljni razšli. Če bomo začeli z namenom, da dobimo vse in ne damo nič, sploh ne moremo govoriti o pogajanjih, ampak o diktatu, ki se opira na uporabo moči. Pogajanja torej niso tekmovanje, temveč proces zbliževanja med obema stranema - od začetnih razlik do

končnega sporazuma. Ravno zato so pogajanja z vidika komuniciranja prava zakladnica pogajalskih taktik, pristopov in veščin, ki jih moramo poznati in jih obvladovati, če hočemo biti uspešni pogajalci. K temu spada tudi obramba pred manipulacijo (Zidar Gale, 2001, str. 63).

V poslovnih pogajanjih se stranke pogajajo, ker menijo, da lahko vplivajo na proces pogajanj v smeri pridobitve boljšega poslovnega dogovora, namesto da bi kar enostavno sprejele ali zavrgle, kar jim nasprotna stran ponuja. Poslovna pogajanja so prostovoljni proces, od katerega lahko katerakoli od strank kadarkoli odstopi (Ghauri, Usunier, 2003, str. 3).

Pogajanja so namenjena usklajevanju stališč in so torej dejavnost za odpravljanje nasprotij. V prvi vrsti so namenjena vplivanju na druge ljudi, ki so udeleženi v pogajanja. Pogajajo se predvsem managerji, torej tisti, ki načrtujejo, organizirajo, usmerjajo in nadzorujejo poslovne dejavnosti podjetja. Pogajalci morajo imeti primerne osebne značilnosti in spretnosti. Za uspešnimi pogajanjmi vedno stojijo dobre priprave in sposobnost načrtovanja, poznavanja predmeta pogajanj, sposobnost hitrega razmišljanja v stresni situaciji, sposobnost poslušanja in jasnega izražanja, presoje, vztrajnosti in sposobnosti prepričevanja drugih (Ješovnik, 2001, str. 78).

»Najslabše rezultate dosežemo, če se pogajamo iz strahu ali kadar se bojimo pogajanj,« je o pogajanjih rekel pokojni ameriški predsednik J.F. Kennedy. Prav pogajanja so nepogrešljiv del človekovega poklicnega udejstvovanja, vendar pa smo tudi v zasebnem življenju obsojeni na neuspeh, če nimamo niti kančka pogajalskih spretnosti. Umetnost pogajanja je proces, v katerem se tisti, ki nekaj imajo, dogovarjajo (pogajajo) z drugimi, ki želijo to dobiti, najeti ali zamenjati pod ugodnejšimi pogoji. Ali so pogajanja uspešna ali ne, je odvisno od vrste dejavnikov, na primer od izbire kraja, časa, predmeta pogajanj, načina pogajanj, priprav in še vrste drugih. Od vseh pa je najpomembnejši spreten pogajalec (Mazi, 1999, str. 60).

### **3.2 Pravila uspešnega pogajanja in načela**

Kakor vse povsod drugje, obstajajo tudi pri pogajanjih pravila in načela, katere morajo pogajalci in pogajalske skupine upoštevati. Potočnik (2002, str. 176) navaja naslednja pogajalska pravila in načela:

- *Načelo dobrega gospodarja* je temeljno načelo trgovanja. Kupec in prodajalec morata ravnati tako, da ne nastane škoda, ne glede na to, kdo ima v določenem trenutku blago.
- *Načelo zakonitosti* zahteva upoštevanje predpisov, ki se nanašajo na trgovanje, ker so sicer pogodbe nične in neveljavne.
- *Pravice in obveznosti* urejata prodajalec in kupec s prodajno pogodbo, ki jo morata v celoti izpolniti. Od sklenjene pogodbe lahko odstopita le sporazumno oz. skladno z veljavnimi predpisi.

- V daljšem obdobju menjave istovrstnih izdelkov se postopoma razvijejo *poslovni običaji*, ki olajšujejo sporazumevanje in izpolnjevanje sprejetih obveznosti. Objavljenim običajem pravimo *uzance*, ki veljajo na območju posamezne države. V mednarodni trgovini so znani posebni trgovski običaji (Incoterms-i), ki jih je sprejela Mednarodna trgovinska zbornica v Parizu, najpogosteje uporabljene trgovske klavzule, ki opredeljujejo katera stran bo plačala prevozne stroške, zavarovalnino, carino itd.
- Pri menjavi blaga nastajajo številni spori, ki jih rešujejo gospodarska sodišča. Pogajalec in kupec morata upoštevati *sodno prakso* pri sklepanju prodajnih pogodb s podobno vsebino.

### 3.3 Pogajalski proces

Pogajalski proces lahko razdelimo na štiri tipične stopnje (Kavčič, 1998, str. 319-320):

- priprave na pogajanja;
- otvoritev pogajanj in predstavitev začetnih pozicij;
- proces iskanja rešitve;
- doseganje sporazuma in zaključek pogajanj.

V nadaljevanju diplomskega dela bom podrobneje predstavila posamezne stopnje pogajalskega procesa.

#### 3.3.1 Priprava na pogajanja

Priprave na pogajanja so morda najpomembnejši del celotnega procesa, saj ustrezno zbrane informacije lahko odločajo o resničnem zadovoljstvu obeh strani z doseženim. Ko nabavnik zapusti pogajalsko mizo z nasmeškom, verjetno verjame, da se mu je posrečilo narediti dobro kupčijo. Ker pa je imel na voljo le omejeno količino informacij, se lahko kaj hitro izkaže, da to ni res (Zidar Gale, 2001a, str. 98).

Skrivnost uspešnih pogajanj je torej največkrat v dobri pripravljenosti. Vsaka pogajanja zahtevajo temeljite priprave. Slaba pripravljenost ene ali obeh strani ima naslednje posledice (Markič et al., 1994, str. 22):

- daljše trajanje pogajanj;
- večja je verjetnost, da pride do nepotrebnega popuščanja;
- zmanjšuje se verjetnost, da bomo dosegli predvideni cilj;
- povečuje se verjetnost, da bodo pogajanja neprijetna, zapletena, iskanje rešitev pa vedno težje;
- obstaja večja verjetnost, da bo slabše pripravljena stranka pogajanja izgubila.

Če pogajalec nima jasne predstave o svojem cilju, to vpliva na pogajalski proces. To se pogosto pojavlja pri pogajanjih med kupci materiala in dobavitelji. Znano je, da so prodajalci

oz. dobavitelji na splošno bolj usposobljeni kot kupci oz. nabavniki. Ker morajo nabavniki poslovati s številnimi dobavitelji in z različnim obsegom nabavnega portfelja, se pogosto ne more dobro pripraviti na pogajanja. Pri slabem poznavanju predmeta pogajanj dobavitelj hitro zasuje nabavnika s podrobnimi podatki. Nabavniki morajo poznati številne dejavnike, ki lahko oslabijo njihov pogajalski položaj. Van Weele (1998, str. 329-330) navaja naslednje dejavnike:

- pomanjkanje časa za pripravo,
- pomanjkanje znanja o razvoju trga, dobaviteljevega tržnega položaja in relativnega položaja lastnega podjetja,
- nepoznavanje dobaviteljeve strukture stroškov,
- nezadovoljive informacije o dobavitelju,
- kupčevo pomanjkljivo poslušanje in pretirano govorjenje,
- slabo obvladanje tujih jezikov,
- pomanjkanje razpoložljivih alternativnih virov,
- pomanjkanje pooblastil za sklenitev dogovora,
- dobavitelj uporablja argumente, ki jih kupec ne pozna vnaprej,
- pomanjkanje izkušenj z dobaviteljem.

Da ne bi prišlo do zgoraj navedenih posledic je potrebno odgovoriti na vprašanja, ki jih navajam v Tabeli 1.

Tabela 1: Priprave na pogajanja po Baguleyu

<p><b>OZADJE</b></p> <p>Kaj je zadeva, o kateri se nameravamo pogajati?</p> <p>Kakšna so zgodovinska dejstva?</p> <p>S kom se pogajamo?</p> <p>Kaj je znano o njihovi sposobnosti, izkušnjah, zmožnostih in ozadju?</p> <p>Kaj vemo o njihovih potrebah in željah?</p> <p>Kje se bomo pogajali?</p> <p>Kdaj se bomo pogajali?</p> <p><b>CILJI</b></p> <p>Kaj hočemo doseči?</p> <p>Kaj lahko realno največ pričakujemo?</p> <p>Kaj je najhujše, kar lahko sprejmemo?</p> <p>Kaj nam je poznano o vsem tem pri nasprotniku?</p> <p><b>PRIČAKOVANJA, PREDNOSTI IN SLABOSTI</b></p> <p>Kaj so naše prednosti: tehnične, cena, stroški, čas, izkušnje itd?</p> <p>Kaj so naše slabosti: tehnične, cena, stroški, čas, izkušnje itd?</p> <p>Kakšne informacije imamo o nasprotnikovih prednostih in slabostih?</p> <p>Kaj vemo o naših konkurentih, njihove prednosti in slabosti?</p>
---

Vir: Baguley, 1994, str. 71.

Ko se pripravljamo na pogajanja, si lahko zamislimo njihov potek. Združila bom pristope dveh avtorjev in sicer Kavčiča (1998, str. 321-328) in Van Weele-a (1998, str. 331-335). Največjo pozornost bom namenila zbiranju informacij, saj so le te izrednega pomena za uspeh v pogajanjih. Če imamo premalo informacij o predmetu pogajanj in o dobavitelju, se lahko kaj kmalu zgodi, da z rezultatom pogajanj ne bomo zadovoljni oz. da do sporazuma ne bo prišlo.

1. *Opredelitev pogajalskih ciljev in vsebine pogajanj.* Cilje je potrebno razvrstiti po pomembnostih. Prav tako je potrebna razporeditev ciljev za dobavitelja. Bolj pomembni cilji zahtevajo temeljiteše priprave in tudi popuščanje pri njih je običajno manjše.
2. *Opredelitev pogajalskega intervala.* Cilje določimo v intervalih, ne po točkah. Interval ima tri vrednosti, in sicer idealno (najboljši dosežek), realno (zaželen oz. najverjetnejši dosežek) in minimalno (najslabši dosežek v kar bi privolili vendar se pod to vrednostjo niste pripravljani pogajati).
3. *Zbiranje dejstev, ki lahko zelo vplivajo na pogajanja.*
  - Objektivni dejavniki. Če se želi dobavitelj pogovoriti o povečanju cene, je koristno ugotoviti, kakšno je to povečanje v primerjavi s konkurenti.
  - Subjektivni dejavniki. Pomembno je, da vemo kaj si nasprotna stran misli o nas. Ali morda nanjo vplivajo slabe izkušnje iz preteklosti? Ali se pogajalci obeh strani osebno razumejo? Priporočljivo je, da se o večjih pogajanjih z dobavitelji hranijo podatki.
4. *Oblikovanje seznama vprašanj in upoštevanje le-ga.* Tako pogajalci lažje vodijo pogajanja v pravo smer, vendar morajo kljub temu ostati prožni.
5. *Načrtovanje popuščanja.* Kaj je začetna ponudba? Kdaj je čas za predložitev začetne ponudbe? Pogajalci se morajo naučiti, da nikoli ne smejo popuščati, ne da bi zahtevali povračilo oz. nikoli naj ne zahtevajo popuščanje nasprotni strani, ne da bi ponudili kaj v zameno. Pogajalska skupina se mora v naprej dogovoriti, kje bodo popuščali in kje ne. Enako velja preučiti nasprotno stran, kje je največja verjetnost, da bo oz. ne bo popuščala.
6. *Izbor pogajalske strategije in pogajalskih taktik.* Za dosego ciljev na pogajanjih je potrebno uporabiti določeno pogajalsko strategijo, ki predstavlja splošni načrt ter pogajalske taktike, ki služijo kot orodje s katerimi uresničujemo strategijo. Ker pa je strategij in taktik veliko in igrajo pomembno vlogo pri pogajanjih, bom le-te podrobno opisala v poglavju pogajalske strategije in v poglavju pogajalske taktike
7. *Zbiranje informacij.* Informacije so izrednega pomena za uspeh v pogajanjih. Informacije so moč, stranka, ki razpolaga z več koristnimi informacijami, ima v pogajanjih prednost. Koristne informacije zbiramo v pripravah na pogajanja, veliko pa jih dobimo tudi med samimi pogajanjimi. Glede na vsebino je treba pred pogajanjem zbrati dve vrsti informacij:



- Informacije o predmetu pogajanj. Zbrati moramo vse pomembne informacije o predmetu pogajanj, potencialnih alternativnih rešitvah, različna mnenja o rešitvah in podatke o podobnih pogajanjih in njihovih izidih.
- Informacije o nasprotni strani. Zbiramo informacije o dobavitelju, o njegovih šibkih in močnih točkah, njegovih pogajalcih in o njihovem načinu pogajanja.

Završnik (1998, str. 20) navaja naslednje najpomembnejše vire informacij o dobavitelju:

- podatkovne zbirke o podjetjih. Zbirke vsebujejo informacije o podjetjih, njihovih prodajnih programih in pogosto tudi informacije o njihovem finančnem položaju. Naj naštejemo nekaj podatkovnih zbirk: Thomas' Register of American Manufacturers, Kompass, Wer liefert was?;
- neposredna povezava z dobavitelji: poslovni sestanek, poslovna pisma, telefon, elektronska pošta;
- predstavitvene strani dobaviteljev na Internetu;
- poslovni časopisi: reklamni oglasi in predstavitve oglasov;
- sejmi;
- prodajno osebje. Prodajno osebje ima veliko poslovnih stikov z drugimi podjetji in dobro pozna konkurenčne proizvode ter njihove proizvajalce,
- zaposleni v podjetju. Tudi vsi ostali zaposleni v podjetju so lahko koristen vir informacij o dobaviteljih. Informacije pridobivajo z druženjem v različnih profesionalnih in stanovskih združenjih.

8. *Določitev pogajalske skupine, porazdelitev vlog in določitev pristojnosti.* V primeru, da se pogaja posamezni pogajalec, mora imeti dovolj pooblastil za vodenje pogajanj in sprejem sporazuma. Pri pomembnih nabavnih pogajanjih in nakupih tehnično zahtevnih dobrin, se je bolje odločiti za pogajalsko skupino, ki jo vodi vodja nabave ali njegov zastopnik. Vodja skupine sestavi pogajalsko skupino. Vsak član skupine mora imeti svojo vlogo (vodja, strokovnjaki za določena področja, zapisnikar, analitik). V skupini mora vladati timsko delo (Lysons, 1991, str. 214).

9. *Ocenitev položajne moči vsake strani.* Moč določa več dejavnikov, le-te navajam v Tabeli 2. Pomembno je spoznanje, da je moč le relativni pojem, odvisno od tega, kako položaj oz. moč dojema nasprotna stran (pomislimo na poker, pri katerem igralčeva položajna moč pogosto temelji na »blefiranju«). Zato je treba opredeliti temeljne položaje moči nasprotne strani in primere, v zvezi s katerimi je lahko to razlog za zaskrbljenost.

10. *Kdaj in kako končati pogajanje.* Kakšne delavne dogovore lahko po vašem mnenju dosežete z drugo stranjo? Ali je potreben nadaljnji razgovor in kdaj?

Tabela 2: Dejavniki moči pri pogajanju

Dejavnik	Situacija
Konkurenca	Dobavitelju dajte vedeti, da ni vaša edina možnost.
Zapisana pravila	Dobavitelji se pogosto sklicujejo: »Skladno z našim cenikom je...« ali »Glede na vaše naročilo je popust na žalost...«
Zaupanje	Druga stran je pripravljena bolj popuščati, če vam zaupa.
Znanje	Poznavanje izdelkov, trgov ali priložnosti izboljšuje pogajalski položaj in preprečuje presenečenja.
Čas	Na pogajanja vpliva časovna stiska; ta lahko privede do nepričakovanega popuščanja.
Denar	Stran, ki plača ima prednost.
Pogajalska moč	Večjo prednost ima tisti, ki ima več pogajalskih izkušenj in/ali se je bolj skrbno pripravil na pogajanja.

Vir: Van Weele, 1998, str. 332.

*11. Odločitve o času in kraju pogajanj.* Čas pogajanj je izredno pomemben dejavnik. Časovna stiska praviloma pomeni slabši pogajalski položaj za tistega, ki se mu mudi, kajti prisiljen je popuščati. Pogajanja lahko potekajo pri kupcu, pri dobavitelju ali v nevtralnem okolju.

### 3.3.2 Začetek pogajanj

Začetek pogajanj je zelo pomemben za celoten potek pogajanj. Dober prvi vtis pri nasprotni strani, ki ga je mogoče ustvariti le na začetku, pozitivno vpliva na pogajanja in njihov izid. Za odpravo posledic slabega prvega vtisa se porabi veliko časa in energije (Berdnik, 1997, str. 33).

Pogajanja se pričnejo s formalno ali neformalno predstavitevijo članov pogajalski skupin. Po uvodni predstavitvi se določi dnevni red. Stranki morata določiti vsebine pogajanj in zaporedje obravnavanja posameznih vsebin. Če se stranki tega nista dogovorili že v pripravah na pogajanja, lahko pride do prvega konflikta. Ko je dnevni red sprejet, se pričnejo pogajanja po posameznih točkah dnevnega reda. Pri vsaki točki pogajalski skupini predstavita svoje začetne pozicije. V začetnih pozicijah so podane maksimalne zahteve. Začetna pozicija mora biti postavljena realno. Pri prenizki začetni poziciji ni dovolj prostora za popuščanje in pri previsoki poziciji pride do prevelikih popuščanj, kar kaže na neresnost pogajalcev. Vse začetne pozicije morajo biti podprte z argumenti. Nabavnik z dobro argumentacijo pokaže dobavitelju, da se je na pogajanja resno pripravil in da je zainteresiran za doseg sporazuma. Ob predstavitvi stališč in argumentov je potrebno vse dvome rešiti s spraševanjem. V odgovorih na vprašanja lahko dobimo veliko dodatnih koristnih informacij. Dobra vprašanja lahko omajajo trdnost dobaviteljeve argumentacije. Zadnja stopnja začetka pogajanj je

predstavitev pooblastil in pristojnosti pogajalcev. S tem preprečimo izgubljanje časa in energije v pogajanjih o temah, za katere ena ali obe strani nimata pooblastil (Kavčič, 1996, str. 86-90).

### **3.3.3 Proces iskanja sporazuma**

Vzdušje, ki vlada na pogajanjih, ima velik vpliv na proces iskanja sporazuma. Če med pogajalskima skupinama prevladuje vzdušje zaupanja, razumevanja in pripravljenosti na iskanje skupne rešitve je lahko proces kratek in uspešen. Odnosi in vzdušje na pogajanjih so odvisni od osebnosti pogajalcev, uporabljenih metod v pogajanjih in prizadevanja strank, da dosežeta na sporazum (Kavčič, 1996, str. 91).

Uspeh na pogajanjih je v veliki meri odvisen tudi od tega, koliko uspemo nasprotno stran prepričati o utemeljenosti naših zahtev. Prepričamo jo lahko z argumenti in tudi z našim obnašanjem. Sposobnost učinkovitega prepričevanja je lastnost, ki jo imajo samo najbolj izkušeni pogajalci, lahko pa bi jo uvrstili tudi med pogajalske taktike. Pogoj za uspešno prepričevanje je, da med pogajalskima skupinama ustvarimo zaupanje. Koristni napotki za uspešno prepričevanje so (Kavčič, 1998, str. 335-336):

- aktivno poslušanje nasprotne strani;
- sposobnost branja med vrsticami oz. ločevanje besedne navlake od pomembnih dejstev;
- opazovanje neverbalne komunikacije pri nasprotniku;
- sposobnost vživeti se v nasprotnikovo kožo;
- strpnost pri svojem govoru;
- poudarjanje informacij, ki podpirajo naše zahteve;
- obvladovanje čustvenih izbruhov;
- sposobnost predstavitve bistva, tako da jih nasprotnikova stran razume, kot mi želimo;
- nasprotnika ne izzivamo po nepotrebem.

V pogajanjih, kjer obe stranki nekaj dobita, morata obe stranki tudi nekoliko popustiti pri svojih začetnih pozicijah, ker drugače sporazum ni mogoč (Volavšek, 2002, str. 72).

### **3.3.4 Sklenitev sporazuma in zaključek pogajanj**

Končni rezultat pogajanj je sklenitev oz. nesklenitev sporazuma. Do slednjega pride v primeru, ko stranki ne najdeta skupnega jezika. To vodi v ponovni krog pogajanj ali pa se proces pogajanj na tej stopnji zaključi brez sporazuma in nadaljnega sodelovanja. Če do sporazuma pride, je potrebno v njem natančno določiti (Kavčič, 1998, str. 339):

- Kaj je vsebina sporazuma? Pogajalski skupini naj skupaj poskrbita za končno besedilo sporazuma, da izključimo vse morebitne nejasnosti. Teme sporazuma morajo biti natančno opredeljene.

- Za koga sporazum velja? Torej nedvoumno mora biti določeno za koga le-ta velja.
- Kdaj in pod katerimi pogoji sporazum začne veljati? Določimo, kdaj prične sporazum veljati, kako dolgo velja in kaj sledi po izteku sporazuma.
- Kaj je kdo dolžan narediti za uresničevanje sporazuma? Sporazum obvezuje obe stranki k določenim aktivnostim. Natančno moramo opredeliti vsako aktivnost, kdo jo mora izvršiti in kdaj.
- Kakšne posledice doletijo tistega, ki se ne bo držal sporazuma? V sporazumu določimo sankcije za stranko, ki se ne bo držala sporazuma. S tem povečamo verjetnost uresničevanja sporazuma. Sankcije so lahko moralne, materialne ali kazenske.
- Kateri organ bo reševal morebitne spore iz sporazuma? Za kasnejše reševanje sporov iz sporazuma ali za razlago posameznih določil iz sporazuma moramo določiti poseben organ. To je lahko posebna komisija, arbitražna ali sodišče.

Ob koncu pogajanj je potrebno narediti v pogajalski skupini ali v nabavi pregled procesa pogajanj in doseženega izida. Pregled služi usposabljanju pogajalcev za prihodnja pogajanja.

### 3.4 Pogajalske strategije

Prešla bom na pomembno področje v procesu pogajanj in sicer na pogajalske strategije, ki predstavljajo splošni načrt poteka pogajanj. Omenila bom le nekaj bistvenih strategij: trda strategija in mehka strategija, strategija načelnih pogajanj, strategija na osnovi teorije iger, strategija partnerstva ter distributivna in integrativna strategija.

Beseda strategija pomeni »generalova umetnost«, izhaja pa iz grške besede »strategos«. Na vojaškem področju se tako strategija opredeljuje kot veda o planiranju in usmerjanju obsežnih vojaških akcij oz. premikanje vojaških sil v najugodnejši položaj pred dejanskim spopadom s sovražnikom (Pučko, 1996, str. 173).

Pogajanje vključuje pripravo strateškega načrta pred začetkom pogajanj in dobre taktične odločitve med samimi pogajanci. Kotler (1996, str. 709) meni, da pogajalska strategija pomeni »zavzetost za celotni pristop, ki ima dobre možnosti, da doseže pogajalčeve cilje«.

Vsako pogajalsko strategijo lahko ocenimo na osnovi treh meril (Kavčič, 1996, str. 50):

- strategija mora pripeljati do sporazuma,
- strategija mora biti učinkovita,
- strategija mora izboljšati odnose med strankama.

V nadaljevanju opisujem tipične pogajalske strategije.

### 3.4.1 Trda in mehka strategija

Nekateri pogajalci sledijo »trdi« strategiji, spet drugi priporočajo »mehko« strategijo. Za mehko strategijo je značilen mehek pogajalec, ki se želi izogniti osebnim sporom in je pripravljen popustiti, da bi dosegel dogovor. Želi prijateljsko rešitev, toda pogosto je po pogajanjih razočaran in se počuti izkoriščenega. Po drugi strani pa je za trdo strategijo značilen trd pogajalec, ki vidi vsako priložnost kot način dokazovanja moči. Želi zmagati, toda pogosto se trdo odziva, kar izčrpa njega in njegova sredstva ter škodi odnosu z nasprotno stranjo (Fisher et al., 1998, str. 14).

### 3.4.2 Strategija načelnih pogajanj

V raziskovalnem programu, ki je znan kot Harvardski pogajalski projekt (Harvard Negotiation Project) so Fischer, Ury in Patton razvili metodo »načelnih pogajanj«. Metoda načelnih pogajanj je trda do bistva pogajanj in mehka do ljudi. Pri tej metodi se ne uporablja nobenih zvijač in nastopaštva. Pogajalci se odločajo na podlagi pomembnosti problema in ne na podlagi izjav glede tega, kaj vsaka stran bo ali ne bo storila. Strategija načelnih pogajanj predlaga štiri točke, ki so potrebne za vodenje načelnih pogajanj (Fisher et al., 1998, str. 19-97):

1. *Ločevanje ljudi od problema.* Ker so ljudje vpleteni v dogovarjanje, se lahko zgodi, da se čustva pomešajo z objektivnimi koristmi izhodišč, o katerih tečejo pogajanja. Zato je predvsem pomembno aktivno poslušanje in zaznavanje tega, kar je bilo povedano, torej jasna komunikacija o problemu in ne o nasprotnikovih pomanjkljivostih.
2. *Osredotočenost na interese, ne na stališča.* Razlika med stališči in interesi je v tem, da je stališče tisto, o čemer smo se odločili, medtem ko so interesi tisto, kar nas je pripeljalo do tega, da smo sprejeli določeno stališče. Npr. pogajalsko stališče je tako, da mora pogodba vsebovati strogo kazen za zamudo pri dostavi. Interes stranke pa je, da ohrani neprekinjen tok surovin. Uskladiti interese je lažje, ker je za vsak interes običajno več možnih pogajalskih stališč, ki bi ga lahko zadovoljila.
3. *Oblikovanje opcij, ki so v skupno dobro.* To pomeni, da iščemo večjo pogačo in se ne prepiramo okoli velikosti vsakega kosa. Iskanje opcij, ki prinesejo skupno korist, pomaga opredeliti vzajemne interese.
4. *Vztrajanje na objektivnih kriterijih.* Kadar je nasprotnikov pogajalec nepopustljiv, uveljavlja svoje stališče in ne svojih interesov, je dobra strategija vztrajanje pri tem, da mora sporazum odražati poštene objektivne kriterije, neodvisno od stališč katerekoli strani. Objektivni kriteriji so lahko tržna vrednost, amortizirana knjižna vrednost, konkurenčne cene, stroški nadomestitve, indeks cen na debelo in podobno.

### 3.4.3 Strategija na osnovi teorije iger

Glede na odnos med pogajalskima stranema obstajajo tri temeljne strategije, ki temeljijo na osnovi teorije iger (Gottlieb, Healy, 1990, 18-21):

- *Dobim-dobim oz. win-win.* Obe stranki sta zadovoljni z izidom pogajanj, ker sta obe nekaj dobili. Pogajalski skupini skupaj iščeta najboljše rešitve. Strategija je pomembna pri strateških pogajanjih, kjer gre za dolgoročno sodelovanje med kupcem in dobaviteljem,
- *Dobim-izgubim oz. win-lose.* Ena stran dobi na račun nasprotne strani. Strategija je primerna pri nabavah, kjer ni pričakovati daljšega sodelovanja z dobaviteljem in seveda z našega zornega kota le v primeru, če je kupec oz. odjemalec tisti, ki dobi,
- *Izgubim-izgubim oz. lose-lose.* Obe stranki sta nezadovoljni z izidom pogajanj. Prepričani sta, da sta preveč izgubili. Kljub temu je tudi takšen izid pogajanj lahko še vedno boljša rešitev, kot če do sporazuma sploh ne bi prišlo.

### 3.4.4 Strategija partnerstva

Strategija partnerstva je ena od metod uravnavanja medsebojnih odnosov, ki so jo razvili Japonci. Gre za nov način razvijanja odnosov med nasprotnimi strankami, torej tudi med kupci in dobavitelji. Gre za posebno obliko dobim-dobim strategije, kjer si obe stranki prizadevata poiskati rešitev, ki bo ustrezala obema. Pogajanja niso osredotočena le na konkretno kupčijo, ampak upoštevajo tudi dolgoročno sodelovanje. Strateško dolgoročno sodelovanje prinese kupcu in dobavitelju več koristi kot seštevek koristi iz posameznih kupčij. Pogajanja na osnovi strategije partnerstva so običajno težja kot običajna nabavna pogajanja iz naslednjih razlogov (Robinson, 1995, str. 92):

- veliko težje je najti ustrezne rešitve, ki dolgoročno koristijo obema strankama;
- stranki se med seboj dobro poznata;
- na pogajanjih sodelujejo bolj izurjeni pogajalci kot običajno;
- zainteresiranost vodstev podjetij za izide pogajanj je večje zaradi pomembnosti strateškega partnerstva.

Za strateško partnerstvo je Robinsonova (1995, str. 90) opredelila glavne prednosti in pomanjkljivosti, ki jih navajam v spodnji Tabeli 3.

Dober sporazum zadovolji upravičene interese obeh pogajalskih strani, obravnava nasprotujoče si interese enakopravno, je trajen in upošteva tudi interese širše skupnosti (Fisher et al., 1998, str. 20).

Tabela 3: Prednosti in pomanjkljivosti strateškega partnerstva

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dosežemo stalnost glede specifikacije in kakovosti.</li> <li>• Manjši so stroški razpisov in pogajanj v celotnem obdobju kupčije.</li> <li>• Bolje spoznamo večji del naših podlag določanja stroškov.</li> <li>• Dobavitelj bo pritožbe obravnaval bolj razumevajoče in bolj hitro.</li> <li>• Dobavitelj bo z večjim zaupanjem investiral v kapacitete.</li> <li>• Nabavne referente je mogoče bolje usposobiti za delo z dobavljenimi izdelki.</li> <li>• Lažje je uvesti kontrolo operacij, kot npr. dobavo just in time.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Držati se moramo dogovorjenih pogojev, tudi če se trg spremeni v našo korist.</li> <li>• Izgubimo stik s cenami in kakovostjo na splošno na trgu.</li> <li>• Tveganje, da se nam ponudi boljša kupčija, potem ko smo že podpisali pogodbo.</li> <li>• Če se nam zmanjša trg, bo ostala obveznost, da moramo kupovati, čeprav ne moremo financirati.</li> <li>• Dobavitelj morda ne zmore dobavljati, pogodba pa vseeno velja.</li> <li>• Nevarnost, da se zaradi manjše uporabe zmanjšajo naše sposobnosti marketinga in prodaje.</li> </ul>

Vir: Robinson, 1995, str. 90.

### 3.4.5 Distributivna oz. razdruževalna strategija in integrativna oz. združevalna strategija

Glede na celovit odnos med kupcem in dobaviteljem v osnovi obstajata dve različni temeljni pogajalski strategiji: združevalna (integrativna) in razdruževalna (distributivna) (Bisno, 1988, str. 110-124 v Kavčič, 1996, str. 57-59).

*Razdruževalna strategija* izhaja iz prepričanja, da pogajalskima strankama niso skupni nobeni interesi in da gre dejansko le za to, koliko bo kdo dobil na račun drugega. Gre torej za konflikt, v katerem vsaka stranka poskuša maksimalno zaščititi svoj interes oz. interes tistih, ki jih zastopa. Pogajanja temeljijo na »daj-dam« principu. Obe stranki uporabljata metodo »korenček – palica« in poskušata ustvariti (lažni) videz moči pred nasprotno stranjo. Če pogajanja stečejo, pride do vzajemnega popuščanja in včasih do razvitja novih rešitev. Pogajanja se zaključijo z rešitvijo, ki temelji na kompromisu ali na »dobiti nekaj je bolje kot nič« ali na novih rešitvah problema. Primer takšne strategije je prodaja rabljenega avtomobila. Bolj kot popušča prodajalec avtomobila, na boljšem je kupec avtomobila in obratno.

*Združevalna strategija* pa temelji na prepričanju, da gre razen za konflikte tudi za skupne interese obeh strank. Pogajalci se trudijo doseči učinkovit izid pogajanj za obe strani. Takšna pogajanja temeljijo na dolgoročnih odnosih in pogajalci želijo poslovati tudi v prihodnosti. Pogajalski strani sta odprti z informacijami in sta iskreni glede svojih poslov. Obe strani sta občutljivi za potrebe nasprotni strani, sposobni sta zaupati druga drugi in sta požrni.

Ugotavljam, da so si zgoraj opisane pogajalske strategije med seboj zelo podobne. V grobem bi jih lahko razdelili v dve skupini, in sicer na strategije, ki so bolj primerne za kratkoročna oz. za dolgoročna pogajanja kot tudi pogodbe. Za enkratna oz. kratkoročna pogajanja so v večini primerov značilne majhne vsote denarja, pogajalski strani se med seboj ne poznata dobro, gre za običajne, rutinske posle. V to skupino sodijo: trda strategija, win-lose in lose-lose strategija ter distributivna strategija. Medtem ko so dolgoročna pogajanja bolj konstruktivne narave, obe pogajalski skupini težita k zadovoljitvi dolgoročnih skupnih interesov, se dobro poznata in si zaupata. V dolgoročne pogajalske strategije sodijo: mehka strategija, strategija načelnih pogajanj, win-win strategija, strategija partnerstva in integrativna strategija.

Menim, da je potrebno v pogajanjih na splošno imeti strpen in spoštljiv odnos do nasprotnika, ne glede na to ali gre za pomembne ali nepomembne posle. Kajti nemalokrat se zgodi, da se s parterjem, s katerim je bilo nemogoče skleniti sporazum, bodisi z ene bodisi z druge strani, v bližnji prihodnosti spet srečamo in sklepamo posle. V tem primeru je zelo pomembno, kakšen vtis smo v preteklosti naredili na poslovnega partnerja.

### **3.5 Pogajalske taktike**

Poznani rek pravi: »V ljubezni, vojni in pogajanjih je dovoljeno vse!«

Pogajalska strategija predstavlja splošni načrt, kako doseči zelene cilje na pogajanjih. Pogajalske taktike pa so orodja, morda tudi orožja, s katerimi uresničujemo strategijo. Pomen poznavanja pogajalskih taktik je dvojen (Kavčič, 1996, str. 169):

- Izbira taktik je del priprav na nabavna pogajanja. Taktike predstavljajo način, kako bomo dosegli cilje.
- Poznavanje taktik je pogoj, da lahko razumemo ravnanje nasprotne strani in pripravimo ustrezne protiukrepe.

V nadaljevanju bom na kratko opisala nekaj najbolj pogosto uporabljenih taktik v nabavnih pogajanjih.

#### **3.5.1 Taktika BATNA**

Fisher in Ury ponujata taktični nasvet, ki je skladen z njuno strategijo načelnih pogajanj. Pred začetkom pogajanj z dobaviteljem bi nabavnik moral imeti jasno predstavo o alternativah, ki so na voljo obema stranema in nanje pripeti določeno vrednost. Temu pravimo BATNA (best alternative to a negotiated agreement oz. najboljša alternativa k dogovorjenem sporazumu). Z določanjem BATNE namreč nastane okvir, ki nas ščiti pred tem, da bi bili prisiljeni sprejeti neugodne pogoje močnejšega nasprotnika. S tem ko opredelimo svoje alternative v primeru, da se ne moremo dogovoriti, dobimo standard, s katerim lahko merimo vsako ponudbo



(Kotler, 1996, str. 709). Npr. pri pogajanju o določenem nabavnem predmetu, se mora nabavna pogajalska skupina vprašati: kako pomemben je pogajalski predmet za podjetje, se pričakuje padec ali rast cen tega predmeta, kdo so drugi ponudniki, je za dobavitelja to pomemben posel itd.

### **3.5.2 Vzemite ali pustite**

Ena stran v pogajanjih da nasprotni strani na razpolago izbiro: ali sprejmete ponujene pogoje ali sporazuma ne bo. Stran, ki uporabi to taktiko, ima v pogajanjih boljši pogajalski položaj. Pred uporabo taktike je potrebno pretehtati posledice, če nasprotnik ne pristane na ponujene pogoje in odstopi od pogajanj (Kavčič, 1996, str. 176).

### **3.5.3 Kitajski prijem oz. samo še tale malenkost**

V tem primeru kupec izjavi, da je dogovor z dobaviteljem mogoč takoj, ko bo rešil manjši problem. Dobavitelj pa razume ta manjši problem oz. malenkost nekoliko drugače. Ta taktika lahko prepreči sporazum, ki je bil po dobaviteljevem mnenju tik pred sklenitvijo. Kupec in prodajalec sta se dogovorila o ceni, vendar kupec nato obvesti dobavitelja, da mora poskrbeti za prevoz in plačati prevozne stroške. Praksa je pokazala, da so dobavitelji pripravljene v tej fazi pogajalskega procesa na precejšnje popuščanje (Van Weele, 1998, str. 336).

### **3.5.4 Holandska dražba**

Gre za dražbo navzdol, pri kateri dobavitelji postavijo najvišjo ceno in jo postopoma znižujejo dokler predmeta ne prodajo. Taktika se pogosto uporablja pri večjih investicijah. Investitor razpiše natečaj za izbiro izvajalca projekta. Izvajalci se prijavijo na natečaj s ponudbami in investitor naredi med njimi ožji izbor. Pri selekciji ni pomembna samo cena, vse bolj je pomembna kakovost. Po opravljenih razgovorih investitor vsakemu kandidatu namigne, da imajo drugi bolj ugodne ponudbe in naj še enkrat premisli pred svojo končno ponudbo. Seveda se mu ne pove, koliko so druge ponudbe bolj ugodne od njegove, če sploh so. Pogovore s potencialnimi izvajalci lahko ponovi v več krogih. Na koncu investitor oz. nabavnik izbere kandidata, ki ponuja najboljšo kombinacijo kakovosti in cene. Učinkovite obrambe proti tej taktiki ni, kar je seveda s stališča nabave zelo dobro. Obstaja le nevarnost, da se izvajalca preveč pritisne glede cene in kakovosti in le-ta ni v stanju posla izpeljati. Tako lahko nastane večja škoda, kot če bi plačali nekoliko večjo ceno (Van Weele, 1998, str. 336).

### **3.5.5 Taktika rezin oz. taktika rezanja slame**

Bistvo te taktike je, da se pogajamo posebej o vsaki sestavini celotne vsebine pogajanj. S tem poskušamo doseči bolj ugodne pogoje, kot če bi se pogovarjali o vsebini kot celoti. Pri nakupu se npr. najprej pogajamo o popustu ob takojšnji dobavi, potem o popustu pri gotovinskem plačilu, potem popustu na količino in nato še o transportnih stroških. Taktika

temelji na pričakovanju, da nasprotna stran ne bo tvegala konflikta zaradi manjšega popuščanja pri vsaki točki. Najboljši proti ukrep je, da povežemo vse sestavine v celoto in ne pristanemo na pogajanja o vsaki sestavini posebej. Velikokrat prepozno opazimo, da nasprotna stran uporablja taktiko rezin in je vsota posameznih popuščanj že večja kot smo planirali (Kavčič, 1996, str. 178-179).

### **3.5.6 Dobri in zli fantje**

Med 2. svetovno vojno je bila ta taktika zelo priljubljena med Nemci. Zapornika je najprej zasliševal grob zasliševalec. Ko je zapornik skoraj popustil, se je pojavil drug, mnogo prijaznejši uradnik. Pograjal je svojega kolega in nato izvlekel iz zapornika zaupanje. V pogajanjih si to predstavljamo tako, da zloben fant nasprotnika omehča, dober fant pa potem sklene sporazum, ki sicer ne vsebuje tako ekstremnih zahtev, je pa še vedno blizu pričakovanjem pogajalske strani, ki je taktiko uporabila. Za taktiko imamo dva protiukrepa (Kavčič, 1996, str. 174):

- za krajši čas prekinemo pogajanja, da lahko ponovno presodimo naše zahteve in raven popuščanja, ob vrnitvi pa ostanemo na starih stališčih brez dodatnega popuščanja,
- tudi mi pripeljemo na pogajanja našega zlobnega fanta. Ukrep je tvegan, ker vodi v zaostritev odnosov.

### **3.5.7 Kaj pa, če...**

Taktiko imenujemo tudi ruska fronta. Njen cilj je pridobitev koristnih informacij od nasprotne strani. Nasprotni strani postavljamo vprašanja »kaj pa, če...?« z različnimi pogoji. S tem pridemo do dodatnih informacij, ne da smo prevzeli kakršno koli obveznost ali pristali na kakšen pogoj. Uporabnik taktike običajno samo postavlja vprašanja, sam pa v zameno ne da nobenih informacij. Uporabi taktike se uspešno upremo, če se je pravi čas zavemo in dobro pretehtamo vsak odgovor na takšna vprašanja. Poleg tega moramo vztrajati, da tudi mi dodatno dobimo informacije od nasprotne strani. V pogajanjih mora biti izmenjava informacij dvosmerna (Ilich, 1998, str. 207).

### **3.5.8 Slepilni manever**

Bistvo taktike je, da odtegnemo pozornost nasprotne strani od bistvenega problema, npr. poudarimo, da je za nas bistvenega pomena odlog plačila in ne cena, čeprav je naš glavni cilj nižja cena. Nasprotnik se bo pri odlogu plačila zato pogajal veliko bolj trdo, medtem ko bo pri ceni verjetno popustil več kot je nameraval. Druga različica te taktike je, da se umaknejo že dana popuščanja zaradi napačnega razumevanja. Različica je uporabna ob pogajanju v tujem jeziku, kjer se lahko izgovarjamo na slabše poznavanje jezika. Protiukrepi tej taktiki so, da v pripravah na pogajanja natančno preučimo cilje nasprotne strani in njihovo prioriteto ter da se sporazumevamo v nedvoumnem jeziku (Kavčič, 1996, str. 179).

Omeniti moram, da je praktično nemogoče na pogajanjih uporabiti samo eno taktiko, saj so te med seboj zelo prepletene. Včasih se pogajalci ne zavedajo, da so jo sploh uporabili oz. se zanje ne odločijo zavestno. Zelo pomemben je občutek in čas uporabe taktike, katerega pa je nemogoče določiti, saj so pogajanja edinstveni proces, na katerega vpliva veliko dejavnikov. Za katero pogajalsko taktiko oz. kombinacijo pogajalskih taktik se bo pogajalec oz. pogajalska skupina odločila, je odvisno: od predmeta pogajanj, od pomembnosti in zahtevnosti pogajanj za nabavo, od faze pogajalskega procesa v katerem se nahaja, od moči pogajalskih strani, od časa, od vzdušja oz. atmosferike, od osebnostnih karakteristik pogajalcev itd.

#### **4. POSLOVNA POGAJANJA V NABAVNEM POSTOPKU PODJETJA GORENJE D.D.**

Če želi Gorenje še naprej biti uspešno na področju bele tehnike, mora nenehno slediti potrebam potrošnikom, se jim prilagajati oz. biti korak pred njimi in jim ponuditi kar največ. Gorenje je naredilo tržno raziskavo na evropskem trgu in se na podlagi nje odločilo za projekt Nove generacije pralnih strojev (v nadaljevanju NGPS). **Cilj projekta** je razviti in uspešno tržiti Novo generacijo pralnih strojev, uvesti nove lastnosti ter doseči stroškovno učinkovitost in cenovno konkurenčnost na trgu, v skladu s strateško politiko Gorenja. Delo na projektu je timsko in poteka v projektni pisarni PPA (pralno-pomivalni aparati). V delo so po posameznih aktivnostih vključene vse službe, potrebne za izpeljavo projekta.

Na primeru zgoraj omenjenega projekta bom skušala površinsko pokazati in razložiti potek poslovnih pogajanj v nabavnem postopku. Osredotočila se bom torej na **nabavni vidik** izpeljave projekta NGPS. Le-ta je zahteval veliko priprav in raziskav na področju surovin, strateških in ostalih komponent. V začetni fazi projekta se je nabavni oddelek ukvarjal predvsem z odgovorom na vprašanje »Make or Buy?« oz. narediti ali kupiti določene strateške in ostale komponente. Naj omenim le ključne oz. strateške komponente: plastična kad, elektronski programator, elektromotor, senzorji, vzmet / torni amortizer, črpalka itd.

Ker je projekt zelo obsežen in kompleksen se bom osredotočila le na »osvajanje« ene strateške komponente. Opisala bom proces »osvajanja strateške komponente<sup>2</sup>« – elektronski programator, ki ga sočasno spremljajo razgovori in pogajanja z dobavitelji, zaključni pa se s podpisom dolgoročne poslovno-razvojne pogodbe.

**Glavni nabavni cilj** je osvajanje in nabava strateške komponente - elektronski programator za Novo generacijo pralnih strojev za obdobje 2004-2006, pri čemer naj bodo cene novo razvitih elektronskih programatorjev enake obstoječim cenam mehanskih programatorjev.

---

<sup>2</sup> Osvajanje strateške komponente je fraza, ki jo uporabljala Gorenje in pomeni proces od zaznavanja potrebe po strateški komponenti, koncepta, raziskave trga, izbora dobavitelja(ev), poslovno-razvojnega odnosa, prototipov in v končni fazi do nabave strateške komponente, ki jo nato vgradijo v aparat.

**Predmet pogajanj** je torej elektronski programator, ki je sestavni del pralnega stroja. Programator je sestavljen iz softwarea (programska oprema), hardwarea (motor) in pa sprednje panelne plošče. Glavne funkcije programatorja so:

- krmiljenje motorja - želeni obr/min centrifuge, temperatura vode itd.;
- upravljanje s programi pranja - osnovni programi pranja (predpranje, pranje, izpiranje, mehčanje, črpanje, ožemanje), ekonomični programi pranja itd.;
- kontrolni sistem delovanja.

Poudariti moram, da gre za **dve fazi** v procesu različnih pogajanj in strategij s potencialnimi dobavitelji elektronskih programatorjev. Prva faza je faza priprave in se nanaša na iskanje, spoznavanje in izbiro dveh dobaviteljev, ki bosta za potrebe Gorenja razvila in kasneje dobavljala elektronske programatorje. Druga faza pa ponazarja poglobljen odnos in vključitev obeh dobaviteljev v proces sočasnega razvoja NGPS. Oba pristopa spremljajo nenehna dogovarjanja in usklajevanja.

Razliki se kažeta v formiranju dveh različnih projektnih oz. pogajalskih skupin. Prva pogajalska skupina ima nalogo izbrati dva najprimernejša dobavitelja strateške komponente elektronski programator, z vidika cen, kakovosti, razvoja itd. Medtem ko so naloge druge skupine poglobljeni komercialno-razvojni odnosi, na področju elektronskih programatorjev, ki se zaključijo s podpisom dolgoročne (poslovno-razvojnne) pogodbe in se formalno nadaljujejo do njenega izteka.

#### **4.1 PRVA FAZA: Priprava na pogajanja oz. preverjanje sposobnosti dobaviteljev za dolgoročno poslovno-razvojno sodelovanje**

Kot sem že omenila, se prva faza nanaša na iskanje in predstavitve poslovnih partnerjev ter na analizo in izbiro dveh dobaviteljev, ki bosta Gorenju razvila in dobavljala strateško komponento – elektronski programator, ki je sestavni del t.i. Nove generacije pralnih strojev. V naslednjih podtočkah bom opisala vse procese prve faze.

##### **4.1.1 Iskanje dobaviteljev**

V prvi fazi je direktor nabavnega oddelka najprej sestavil nabavno ekipo 1. Razdelil jo je na tri dele oz. na tri področja in sicer:

- komercialni del – pokrivajo ga direktor nabavne panoge, referent odgovoren za nabavo elektronskih komponent ter član projektnega tima iz nabave;
- tehnični del – pokrivajo ga inženir odgovoren za razvoj elektronskih programatorjev, inženir za razvoj motorjev ter razvojni inženir za elektroniko s strani programa pralnih strojev (v nadaljevanju PS);
- kakovostni del – pokriva ga član odgovoren za kakovost.

Ekipa 1 ne posveča dosti pozornosti raziskavi trga potencialnih dobaviteljev elektronskih programatorjev, njihovi tržni klasifikaciji, pozicioniranju v grupacije, saj gre za dobavitelje, ki so v Gorenju že certificirani z vidika kakovosti in zanesljivosti dobav in so zato primerni za sodelovanje na bazi sočasnega razvoja. Glavna značilnost procesa »sočasnega razvoja« je sočasno izvajanje razvojnih aktivnosti na različnih strokovnih področjih pri uvajanju novih proizvodov od ideje do uvedbe v proizvodnjo.

Na razgovore v Gorenje so bili povabljeni iz nabavnega portfolija naslednji potencialni dobavitelji elektronskih programatorjev: EMERSON, E.G.O., BITRON, SIEBE, INVENSYS, DIEHL-AKO controls, COPRECI, Gorenje Point in GE Procont.

Zgoraj navedene potencialne dobavitelje elektronskih programatorjev nabavni referent obvesti o času, kraju, uri in **predmetu razgovorov**, ki se glasi: razvoj oz. predlog razvoja novih elektronskih programatorjev v povezavi z motorji za različne obrate pralnih strojev s strani dobaviteljev. Gorenje se je torej odločilo za t.i. strategijo partnerstva na področju razvoja, ki sem jo omenila v poglavju strategije nabave Gorenja.

Ekipa 1 je bila zadolžena za:

- predstavitev projekta NGPS potencialnim dobaviteljem (elektronskih programatorjev);
- ogled tovarn potencialnih dobaviteljev;
- objektivno oceno dobaviteljevih predstavitev oz. zmožnosti;
- analizo ponudb in izbiro dveh dobaviteljev, ki bosta vključena v proces sočasnega razvoja NGPS.

#### **4.1.2 Predstavite poslovnih partnerjev**

Prva srečanja nabavnega oddelka Gorenja s potencialnimi dobavitelji (z vsakim posebej) so bila zgolj informativne oz. predstavitvene narave. Oba poslovna partnerja sta se predstavila. Gorenje je opredelilo projekt NGPS ter z njim povezano strateško komponento - elektronski programator, medtem ko so na drugi strani potenciali dobavitelji predstavljali svoje sposobnosti in zmožnosti na področju razvoja in izdelave elektronskih programatorjev.

#### **Predstavitev projekta NGPS s strani Gorenja**

Kot sem že omenila, je bila ekipa 1 zadolžena za predstavitev projekta NGPS, kjer je potencialnim dobaviteljem najprej definirala končne proizvode, torej t.i. Novo generacijo pralnih strojev, z vidika proizvodnega asortimana, tehnične definicije ter slikovnimi modeli čelnih plošč PS. Zaradi preobsežnosti in podrobnosti definicije končnih PS ter vrst elektronskih programatorjev, ki naj bi jih vsebovali različni pralni stroji, navajam okvirno te podatke v Prilogi 1. Zaradi lažje predstavnosti projekta NGPS, pa v Prilogi 2 navajam

predstavitev generalnega projektne plan NGPS, ki je prav tako bil predstavljen vsem potencialnim dobaviteljem elektronskih programatorjev.

Z vidika nabave je nabavna ekipa 1 predstavila, kako si **zamišlja sodelovanje z dobavitelji** v petih fazah, ki potekajo ravno v obdobju od četrtega kvartala 2001 do prvega kvartala 2004 (Slika 7). To pomeni, da so dobavitelji vključeni: v idejni fazi strukturiranja proizvoda, pripravi predloga za strukturiranje, v fazi razvoja izdelka in tehnološkega procesa, v operativni fazi in na koncu v fazi redne proizvodnje novih aparatov.

Dobavitelji naj bi bili vključeni v fazi koncipiranja aparatov oz. komponent, sprejemajo in sooblikujejo informativno-tehnično dokumentacijo za dobavo prototipnih vzorcev, kot tudi da, skupaj z Gorenjem oblikujejo končno tehnično dokumentacijo, izvedejo testiranje komponent in sprejmejo vključitev službe kakovosti v osvajanje njihovih komponent. Gorenje jih seznanja z roki izdelave nulte in testne serije, kakor tudi s predvidenimi roki rednih dobav komponent.

Nabavna ekipa je prav tako predstavila ocenjene količine elektronskih programatorjev po letih in tipih, za obdobje 2004-2006, vendar pa teh podatkov zaradi poslovne skrivnosti ne navajam.

Gorenje išče možnosti, da bi skupaj s proizvajalci oz. dobavitelji elektronskih programatorjev razvilo in nadomestilo mehanske programatorje z elektronskimi, za vse nove proizvode, pri čemer je **cilj**, da se stroški elektronskih komponent oz. elektronskih programatorjev bistveno ne razlikujejo od obstoječih mehanskih programatorjev. Kupcu želi Gorenje ponuditi visoko-kakovostne PS z elektronsko regulacijo za sprejemljivo oz. konkurenčno končno ceno proizvoda.

### **Predstavitve potencialnih dobaviteljev**

Vsi potencialni dobavitelji elektronskih programatorjev so Gorenju predstavili njihov proizvodni program, tržno pozicijo, konkurenco, kdo so njihovi glavni odjemalci elektronike v beli tehniki, kako se povezujejo pri razvoju elektronike s proizvajalci elektromotorjev. Gorenju so ponudili možnost ogleda proizvodnih kapacitet in razvojnih laboratorijev, seznanili so jih s sistemom kakovosti po ISO standardih, kakor tudi z njihovim know-howom o razvoju elektronskih programatorjev in s tem povezane razpoložljive kapacitete intelektualnega in investicijskega kapitala.

Zaradi poslovne skrivnosti resničnih imen dobaviteljev, ki sem jih omenila na začetku, od sedaj naprej ne navajam več. Imenovala jih bom preprosto: Dobavitelj ENA, Dobavitelj DVA itd.

Slika 7: Plan projekta NGPS – nabava

Vir: Interni podatki podjetja Gorenje d.d.

V Prilogi 3 prikazujem površno predstavitev enega izmed dveh izbranih dobaviteljev – Dobavitelja ENA, ki je predstavil svoje poslanstvo, svojo tržno pozicijo ter trend razvoja elektronskih programatorjev na trgu pralnih strojev. Dobavitelj ENA zaključí, da se bo nadaljevala količinska rast PS in sicer za 5%, medtem ko se na trgu programatorjev (v naslednjih petih letih) kaže trend močnega upadanja (cca. 50%) mehanskih in hibridnih programatorjev, katere bodo v večini nadomestili elektronski programatorji. Le-ti ne bodo več samo privilegij visoko-obratnih PS, ampak tudi srednje-obratnih in nizko-obratnih PS. To pomeni hkrati tudi nižje cene elektronskih programatorjev, ki se bodo predvidoma v obdobju 2004-2006 nahajali že v fazi rasti oz. zrelosti glede na življenjski cikel proizvoda.

Ta predstavitev je v veliki meri sovpadala z Gorenjevim proizvodnim asortimanom NGPS, s katerim bodo v Gorenju iz mehanskih programatorjev že skoraj v celoti prešli na elektronske programatorje v naslednjem petletnem obdobju.

#### **4.1.2 Analiza ponudb dobaviteljev**

Po uvodnih predstavitvah, Gorenja in potencialnih dobaviteljev elektronskih programatorjev, so sledile prve ponudbe vseh potencialnih dobaviteljev, na osnovi povpraševanja Gorenja po skupnih letnih količinah elektronskih programatorjev v obdobju 2004 do 2006. Ponudbe so v nabavnem oddelku zbrali in vpisali v tabelo. Tabela (glej Priloga 4, Tab. 1, 2, 3) so razčlenili po dobaviteljih in vpisali: ceno po programatorju, strošek razvoja po programatorju, strošek orodij po programatorju, strošek vzorca po programatorju, strošek prototipa po programatorju. Zaradi poslovne skrivnosti so podatki prirejani, in sicer tako, da so pomnoženi z določenim faktorjem.

Na osnovi tako sestavljene ponudbene tabele, je Gorenje za vsakega dobavitelja posebej ocenilo, tako z vidika stroškov kot z vidika razvoja in orodij, katera dva dobavitelja bi bila najprimernejša za skupno poslovno-razvojno sodelovanje oz. vključitev v proces sočasnega razvoja NGPS.

1. Z vidika cen in stroškov orodij je na prvi pogled komercialno najugodnejši Dobavitelj TRI, posebej še zaradi tega, ker je bil pripravljen razvojno sodelovati s hčerinsko firmo Gorenje Point. Vendar se ekipa 1 za tak način osvajanja elektronskih programatorjev ni odločila, zaradi prevelikega razvojno-tehničnega tveganja. Gorenje ni bilo pripravljeno z njim razvijati celotni proizvodni asortiman oz. paleto elektronskih programatorjev, ampak samo elektronski programator PG5.
2. Dobavitelj ŠTIRI je bil z vidika cen zelo konkurenčen. Vendar pa je po oceni ekipe 1 ta dobavitelj strokovno močnejši na mehanskih in ne na elektronskih programatorjih. Zato je bil izločen iz nabora potencialnih dobaviteljev.



3. Dobavitelj PET je bil s cenovnega vidika, kakor tudi z razvojno-tehničnega vidika, zelo primeren dobavitelj, kljub temu, da so bili njegovi stroški razvoja in orodij enkrat večji od Dobavitelja DVA. Strokovni tim se je odločil, da bo Dobavitelj PET dobavitelj elektronskih programatorjev za novo generacijo sušilnih strojev (NGSS) in ne PS. Tako sta v ožjem izboru ostala dva dobavitelja.
4. Dobavitelj DVA je bil z vidika cen, stroškov orodij in ob dejstvu, da ni pogojeval dodatnih stroškov razvoja zelo interesanten. Gorenje z njim poglobljeno sodeluje že vrsto let, na področju komponent za kahalno tehniko, kjer je vodilni proizvajalec v Evropi z vidika razvoja in kakovosti omenjenih komponent.
5. Dobavitelj ENA spada med vodilne proizvajalce elektronskih programatorjev v Evropi. Kljub temu, da ima dolge dobavne roke, velja za najzanesljivejšega po kakovosti in razvoju. Zaveda se svojega intelektualnega kapitala, tržne pozicije, kar s pridom uporablja pri dragem trženju svojih izdelkov in storitev, kar je bilo razvidno tudi iz njegove predstavitve.

Preden se je Gorenje dokončno odločilo s katerimi dobavitelji bo šlo poslovno-razvojno sodelovanje, je tehnično-kakovostni del ekipe 1 opravil še obiske tovarn vseh petih potencialnih dobaviteljev. Imenovana ekipa je naredila »Quality Audit« (QA) oz. preverjanje in testiranje kakovosti skladno z ISO standardi, tako z razvojno-laboratorijskega vidika kot z vidika obvladovanja procesa kakovosti v proizvodnji. Po opravljenih razvojno-strokovno-tehničnih obiskih tovarn, je ekipa 1 podala pozitivno oceno Dobavitelju ENA in Dobavitelju DVA.

#### **4.1.3 Izbira dobavitelja**

Na osnovi zgoraj zapisanega komentarja in prejetih ponudb, se je Gorenje odločilo, da sodeluje in povabi na končna pogajanja: Dobavitelja ENA in Dobavitelja DVA, pri čemer je od obeh zahtevalo, da pripravita drugo bolj ugodnejšo komercialno-tehnično ponudbo, saj omenjena dobavitelja še vedno nista bila obveščena, da bosta posel dobila.

Šele sedaj se prične poglobljeno poslovno-razvojno sodelovanje oz. proces sočasnega razvoja z obema dobaviteljema elektronskih programatorjev. Vstopamo torej v drugo fazo, kjer se na podlagi usklajevanj in pogajanj med razvojno-tehničnimi timi (Gorenja in Dobaviteljem ENA ter DVA) podrobneje opredelijo tehnične definicije elektronskih programatorjev. In sicer z vidika softwarea, hardwarea kot tudi sprednje panelne definicije oz. designa. Okvirno se definirajo tudi terminski plani, količine, cene, dobavni roki itd., za vsak elektronski programator posebej.

## 4.2 DRUGA FAZA: Pogajanja z dobaviteljem ENA

Druga faza predstavlja poglobljen pogajalski odnos, ki se konča s podpisom pogodbe ter vključitvijo dveh dobaviteljev v proces sočasnega razvoja NGPS. V tej fazi se spremeni sestava ekipe oz. ekipo 1 zamenja ekipa 2. Ekipa 2 pokriva prav tako komercialni, tehnični in kakovostni del, le da so člani bolj strokovno podkovani in imajo večja pooblastila.

Pogajanja so potekala v nabavnem oddelku v Gorenju. In sicer v sobi za goste, ki je opremljena z veliko mizo, okoli katere so stoli postavljeni tako, da si pogajalski skupini gledata neposredno v obraz. Na razpolago pa so še bili tehnični pripomočki kot npr.: računalnik, diaprojektor, tabla itd.

Pogajalski skupini se dobro poznata, saj sta do sedaj že veliko skupaj sodelovali na projektu NGPS, bodisi preko telefona, elektronske pošte ali osebno. Vzdušje je bilo pozitivno. Obe pogajalski skupini sta prišli na pogajanje z namenom, da se pogodba podpiše tako, da bosta obe strani zadovoljni. **Gre za strategijo dolgoročnega partnerstva** oz. za win-win situacijo. Sestava pogajalskih skupin je bila podobna. Na obeh straneh so bili kalkulanti oz. analitiki cen, tehnologi in razvojniki, ter direktorji nabave oz. prodaje, ki so imeli pri pogajanju zadnjo besedo.

Pogajanja, kot tudi celoten proces osvajanja strateške komponente elektronski programator in spremljajoča dokumentacija, potekajo v angleškem jeziku. Sklicevanje na površno znanje tujega jezika, je včasih lahko tudi taktika, ki jo uporabljajo pogajalske skupine. Taktika je uporabljena z namenom zavlačevati ali priti do večjega nabora informacij, s tem nasprotnika, zaradi nerazumevanja prisilimo, da večkrat na drugačen način razloži enako stvar.

Preden so se začela »prava« pogajanja, sta se morali pogajalski skupini najprej sporazumeti o dnevnem redu ter le-tega razporediti po pomembnosti. Še pred tem pa so se površno predstavile točke, o katerih so se uskladili že na preteklih srečanjih in so bile kasneje priložene kot aneksi h končni pogodbi.

Poudariti moram, da so dogovori, usklajevanja in skupne rešitve za elektronske programatorje tekli daljše časovno obdobje in da bodo tekli še naprej tudi po formalni sklenitvi pogodbe. V naslednjih točkah opisujem in razlagam vsebino ter rezultate pogajanj. Pogajali so se: o tehnični definiciji elektronskih programatorjev, o stroških, o terminskem planu, o zaščiti industrijske lastnine, o kakovostno-prevzemnih pogojih in ostalih pomembnih pogodbenih določilih.

#### **4.2.1 Uskladitev pogodbene tehnične definicije elektronskih programatorjev**

Zaradi zahtevnosti in visoke tehnične strokovnosti definicij petih tipov elektronskih programatorjev, ki so sestavni del obojestransko usklajene pogodbe, ne bom navajala. Omeniti moram, da so se razvojniki obeh pogodbenih partnerjev (Gorenja in Dobavitelja ENA) dogovorili, da programator PG5 ni predmet pogajanj, saj je stroškovno neustrezen.

#### **4.2.2 Uskladitev stroškovnega dela pogodbe na osnovi druge ponudbe**

Zaradi kompleksnega stroškovnega dela elektronskih programatorjev, sta se pogajalski skupini o vsakem delu stroškov posebej dogovarjali in sicer o cenah elektronskih programatorjev, o stroških razvoja in orodij, o stroških vzorcev in prototipov, o terminskem planu in o ostalih pomembnih pogodbenih določilih.

##### **A. Uskladitev cen**

Dobavitelj ENA je prišel na pogajanja z novo ponudbo elektronskih programatorjev. Cene (glej Priloga 5, Tab. 4) prvih treh programatorjev je znižal, saj so bile le-te v prvi ponudbi previsoke (precenjene), glede na druge ponudnike. Med tem, ko je cene programatorja PG4 in PG5 povišal zaradi dodatnih sprememb tehnične definicije. V razdobju od prve do druge ponudbe (cca. 1-2 meseca), so tako tehnični strokovnjaki Dobavitelja ENA kot Gorenja prišli do boljše idejne in tehnične zasnove teh dveh programatorjev, ki naj bi regulirali delo razvojno novih motorjev in dodatnih rešitev za različne programe pranja PS, kar je posledično povečalo stroške razvoja in stroške orodij, ki so vključeni v končno ceno programatorjev.

Na drugi strani pa je Gorenje prav tako imelo pripravljene svoje predloge cen za programatorje (glej Priloga 5, Tab. 5). Le-te so bile pričakovano nižje, v povprečju za 25% (od druge ponudbe Dobavitelja ENA). Projektni nabavni tim NGPS je do teh cen prišel na podlagi najnižje ponujene cene potencialnih dobaviteljev za vsak programator posebej, katero je nato še znižal v povprečju za 10%.

Pogajanje oz. usklajevanje cen je potekalo tako, da sta obe pogajalski skupini na tablo napisali svojo ponudbo oz. predlog, ga predstavili ter ga zagovarjali s svojega zornega kota.

Gorenje je v fazi pogajanj uporabljalo dve taktiki, ki sta poleg drugih izstopali, in sicer holandsko dražbo in taktiko rezin oz. taktiko rezanja slame. Taktiko holandske dražbe je Gorenje uporabljalo že v prvi fazi, saj je vsakemu potencialnemu dobavitelju namignilo, da imajo drugi ugodnejšo ponudbo in naj še enkrat premislijo o svoji končni ponudbi. Dobavitelj ENA se je nato odzval z 15-25% znižanjem cen prvih treh programatorjev, medtem ko je cene drugih dveh programatorjev povišal iz že zgoraj omenjenih razlogov (sprememba tehničnih

definicij). Tudi v tej fazi je Gorenje še naprej uspešno uporabljalo to taktiko, saj so bile še vse možnosti odprte.

Taktiko rezin je Gorenje uporabilo z namenom pogajati in usklajevati se o vsakem programatorju posebej, saj se njihove lastnosti med seboj razlikujejo. Pogajanja so tekla v smeri opredelitve in obrazložitve vsakega sestavnega dela programatorja z vidika stroškov. Gorenje je s tem poskušalo doseči čim bolj ugodne končne cene programatorjev, ob predpostavki, da Dobavitelj ENA ne bo tvegala konflikta zaradi manjšega popuščanja pri določenih sestavnih delih.

Dobavitelj ENA ni veliko taktiziral. Trdil je, da nudi zelo kvalitetne in zanesljive elektronske programatorje. V preteklosti je Dobavitelj ENA imel višje cene, saj je imel najkvalitetnejše programatorje, in je dobavljal Gorenju le 10% celotne količine. Sedaj je pripravljen spustiti cene na konkurenčni nivo pod pogojem, da dobi minimalno vsaj 50% delež celotne povpraševane količine elektronskih programatorjev Gorenja za obdobje 2004-2006, pri vsakem od izdelkov.

Po napornih in zahtevnih pogajanjih sta oba poslovna partnerja prišla do dogovora končnih cen programatorjev. Dobavitelj ENA je vse cene programatorjev znižal (Glej Priloga 5, Tab. 6) za 7% za obdobje prvega leta redne proizvodnje, za drugo in tretje leto redne proizvodnje pa še dodatne 3%. Omeniti pa moram, da elektronski programator PG5 ne bo predmet pogodbe, saj je z vidika Gorenja stroškovno neustrezen.

## **B. Uskladitev stroškov razvoja in orodij**

Dobavitelj ENA v drugi ponudbi ni spremenil oz. zmanjšal ocenjene stroške razvoja in orodij za elektronske programatorje. Hotel je, da Gorenje prav tako investira v razvoj programatorjev, kot tudi v izdelavo orodij za programatorje. Argumentiral je, da je in še bo v razvoj t.i. Gorenjevih elektronskih programatorjev vložil veliko intelektualnega kakor tudi investicijskega kapitala.

Na drugi strani je Gorenje oz. tehnično-razvojni tim NGPS bil mnenja, da mora Dobavitelj ENA stroške razvoja kriti sam. To tezo je Gorenje zagovarjalo s stališča obstoja vsakega podjetja. Če želi podjetje delovati in nastopati konkurenčno na trgu, mora nenehno vlagati v razvoj in raziskave na področje s katerim se ukvarja oz. na področje, ki mu je prioriteta. Glede izdelave orodij za programatorje, pa je bilo Gorenje pripravljeno kriti del stroškov, saj bodo ta orodja izdelana izključno za potrebe Gorenja.

Tudi tu je Gorenje uporabljalo taktiko holandske dražbe, saj je nenehno opozarjalo, da so drugi ponudniki sposobni narediti zahtevane programatorje z bistveno nižjimi razvojnimi stroški, kot tudi z nižjimi stroški orodij.

Na koncu se je Gorenje zelo dobro dogovorilo, saj ni imelo nobenih obveznosti iz naslova stroškov razvoja, medtem ko se je zavezalo, da bo krilo 50% sporazumno dogovorjenih stroškov orodij.

### C. Uskladitev stroškov vzorcev in prototipov

Dobavitelj ENA je postavil fiksne cene (4x večje od konkurence) vzorcev in prototipov, o katerih se ni bil pripravljen pogajati, saj je veliko popustil v cenoven delu. Uporabil je torej taktiko »vzemite ali pustite«. Gorenje je postavljene cene vzorcev in prototipov sprejelo.

### D. Pogajalski interval za PG1

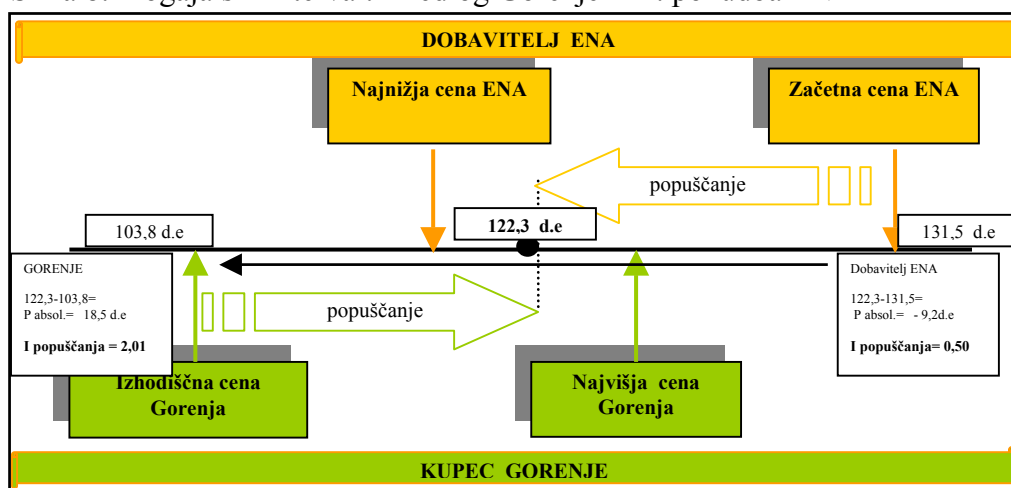
Slikovno bom predstavila in obrazložila pogajalski interval le za elektronski programator PG1, saj je princip delovanja za vse programatorje podoben. Naj omenim še enkrat, da pri PG5 ni prišlo do presečnega intervala oz. se pogajalski strani nista mogli sporazumeti. Z vidika Gorenja je bil PG5 stroškovno nesprejemljiv, zato so se le-tega odločili nabavljati pri drugem cenovno ugodnejšem dobavitelju.

- Predlog Gorenje - II. ponudba ENA oz. pred podpisom pogodbe

Gorenje je statistično (glej Priloga 6, Tab. 7) gledano več popuščalo in sicer enkrat bolj kot Dobavitelj ENA. Dovolilo je povišanje svoje izhodiščne oz. predlagane cene elektronskega programatorja PG1 za 18,5 denarnih enot.

Po drugi strani pa je Dobavitelj ENA popuščal polovico manj kot Gorenje, saj je dovolil znižanje druge ponudbene cene elektronskega programatorja PG1 le za 9,2 denarne enote.

Slika 8: Pogajalski interval: Predlog Gorenje - II. ponudba ENA

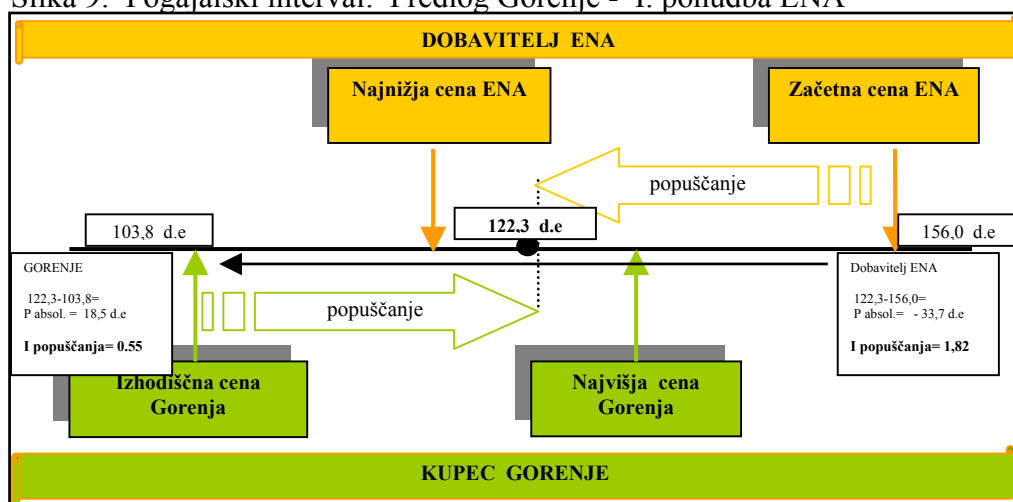


- Predlog Gorenje - I. ponudba ENA oz. celoten proces razgovorov

Če pa pogledamo celoten pogajalski proces (glej Priloga 6, Tab. 8) ugotovimo, da se stopnja popuščanja, obeh pogajalskih skupin obrne. Gorenje je manj popuščalo in sicer polovico manj kot Dobavitelj ENA. Dovolilo je povišanje svoje izhodiščne oz. predlagane cene elektronskega programatorja PG1 za 18,5 denarnih enot.

Po drugi strani pa je Dobavitelj ENA popuščal 82% bolj kot Gorenje. V celotnem procesu dogovarjanj in usklajevanj je dovolil znižanje cene elektronskega programatorja PG1 za 33,7 denarnih enot.

Slika 9: Pogajalski interval: Predlog Gorenje - I. ponudba ENA



#### 4.2.3 Uskladitev terminskega plana

Oba poslovna partnerja oz. pogajalski skupini sta se dogovorili in časovno definirali plan dobave za vse štiri tipe elektronskih programatorjev po tednih. Terminski plan je bil narejen tako, da se je časovno pravilno vključil v projekt NGPS, kot tudi v razvoj in izdelavo različnih tipov elektronskih programatorjev s stani Dobavitelja ENA.

Dobave vzorcev elektronskih programatorjev so bile opredeljene glede na namen uporabe: laboratorijsko testiranje, prototipno testiranje, delno-funkcionalno testiranje, kompletno funkcionalno testiranje, testna serija, nulta serija in redna serijska proizvodnja.

#### 4.2.4 Uskladitev industrijske lastnine oz. dogovor o zaupnosti

Ker je Gorenje tehnično-razvojno sodelovalo s projektno ekipo Dobavitelja ENA in mu razkrilo nekaj tehničnih lastnosti svojih aparatov, kot tudi obliko in nekatere funkcije elektronskih programatorjev, je od Dobavitelja ENA, pred poglobljenim tehnično-razvojno-

poslovnim sodelovanjem zahtevalo, da podpiše dogovor o zaupnosti. Gorenje je od Dobavitelja ENA zahteval naslednje, in sicer Dobavitelj ENA se obvezuje:

- da bo vse posredovane ali drugače dostopne informacije, ki vsebujejo know-how in druge informacije Gorenja, varoval kot poslovno skrivnost;
- da je na osnovi tehničnih zahtev, ki mu jih posreduje Gorenje, in so kot industrijska lastnina last Gorenja, sposoben razviti in v redni proizvodnji proizvajati ustrezne programatorje za PS, za potrebe proizvodnje v Gorenju;
- da posebnih softwareskih rešitev, ki bodo uporabljene pri razvoju programatorjev za specifične potrebe Gorenja ne bo uporabljal za druge naročnike;
- da bo programator s softwareskimi zahtevami Gorenja dobavljal izključno Gorenju.

#### **4.2.5 Uskladitev ostalih pogodbenih določil**

Poslovna partnerja sta se dogovorila še o naslednjih pogodbenih določilih:

- plačilni pogoji in dostava;
- stroški razvoja in investicij;
- tehnična dovoljenja ter
- veljavnost pogodbe.

Gorenje ima z omenjenim Dobaviteljem ENA, že iz predhodnih poslovnih odnosov, dogovorjene plačilne pogoje neto 90 dni (če pa se plačilo izvrši v osmih dneh od prejema fakture, ima Gorenje 3% popust). Stroški prevoza in dogovorjena embalaža so vključeni v ceno, pri čemer se uporablja klavzula FCA kraj Dobavitelja ENA. Pri tej postavki poslovna partnerja nista zgubljala časa, saj gre že za ustaljeno prakso.

Kar se tiče stroškov razvoja in investicij plačljivih s strani Gorenja, sta se stranki dogovorili, da je Gorenje dolžno plačati prvo tretjino ob začetku projekta, drugo tretjino ob izdelavi prototipnih orodij ter zadnjo tretjino ob dobavi prvih vzorcev iz orodij za serijsko proizvodnjo. Ne smemo pa pozabiti, da bodo ti stroški za Gorenje manjši, če ne pride do pravočasnega izpolnjevanja dogovorjenega s strani Dobavitelja ENA. V primeru velikih zamud, utegne to povzročiti velike stroške za oba pogodbenata partnerja. V Gorenju se zamaknejo vsa dela, ki so povezana s projektom NGPS, medtem ko bo moral Dobavitelj ENA zaradi nepravočasnega izpolnjevanja svojih obveznosti plačati penale Gorenju.

Poslovna partnerja sta se še dogovorila, da je Dobavitelj ENA dolžan zagotoviti vso potrebno tehnično dokumentacijo za testiranja elektronskih programatorjev v pralnih strojih.

Pogodba prične veljati od datuma podpisa in velja za obdobje treh let z možnostjo podaljšanja pogodbenega razmerja.

### **4.3 Podpis pogodbe**

Pred podpisom pogodbe sta obe pogajalski skupini dali pogodbo pregledati pravni službi in jo nato podpisali. S podpisom pogodbe se šele prične resno delo na projektu osvajanja novih elektronskih programatorjev za t.i. Novo generacijo pralnih strojev. Sledijo prvi rezultati dogovorjenega: prvi vzorci in prototipi, katerim nato, že kot ustaljeno pravilo, sledijo nove tehnične zahteve oz. definicije elektronskih programatorjev, bodisi s strani kupca bodisi s strani dobavitelja. To sproži nov plaz pogajanj in aneksov k pogodbi.

### **4.4 Razmišljanja**

Ob pisanju diplomskega dela, torej ob študiju literature ter praktičnega gradiva, ki sem ga dobila v Gorenju, so se mi porodila naslednja vprašanja:

#### ***Zakaj izbira najdražjega dobavitelja?***

Gorenje je »statistično« gledano v celotnem pogajalskem procesu (glede na analizo pogajalskih intervalov) popuščalo manj kot Dobavitelj ENA, vendar to ne pomeni, da je doseglo zastavljeni (stroškovni) cilj. Še vedno so cene Dobavitelja ENA višje od Dobavitelja DVA. Postavlja se vprašanje, zakaj se je Gorenje odločilo, da sprejme Dobavitelja ENA v drugi krog pogajanj in z njim podpiše dolgoročno nabavno-razvojno partnerstvo, če ima le-ta tako visoke cene elektronskih programatorjev. Da utemeljim takšno odločitev Gorenja, moram navesti nekaj dejstev: (1) Gorenje dobro pozna Dobavitelja ENA in je že prej uspešno sodelovalo z njim. (2) Dobavitelj ENA velja za najboljšega in najkvalitetnejšega proizvajalca elektronskih programatorjev. (3) Dobavitelj ENA je zanesljiv poslovni partner, kar se tiče dobavnih rokov. (4) Dobavitelj ENA ima zelo dober intelektualni kapital. (5) Oba poslovna partnerja imata strategijo dolgoročnega partnerstva. (6) Gorenje je boljši pogajalec na področju razvoja in orodij. (7) Drugi dobavitelji, z na prvi pogled ugodnejšimi ponudbami, predstavljajo večje komercialno-tehnološko tveganje. (Ker nimajo primerne tehnologije obstajala velika verjetnost, da bodo tekom dolgoročnega sodelovanja stroški na vseh področjih skokovito narasli ali pa ne bodo sposobni do konca izpeljati dogovorjenega posla. Z nekaterimi je Gorenje že v preteklosti imelo slabe izkušnje.)

Torej iz zgoraj navedenih dejstev in razlogov pridemo do spoznanja, da pri dolgoročnem nabavno-razvojnem partnerstvu ne igra tako pomembno vlogo cena, ampak drugi pomembnejši dejavniki, kot so: kakovost, dobavni roki, dobri poslovni odnosi, dober intelektualni kapital, know-how, logistične povezave, bližina proizvajalca, kvaliteten servis itd.

#### ***Zakaj strategija dveh?***

Za t.i. »strategijo dveh« se ni odločil direktor nabavne službe, ampak je bila to odločitev glavnega projektnega tima NGPS. Strategija dveh dobaviteljev ima naslednje prednosti:



- Nižanje cen – oba dobavitelja sta kasneje izvedela druga za drugega in da sta sprejeta v drugi krog pogajanj. Gorenje je izkoriščalo ugodnosti in prednosti enega na račun drugega.
- Razpršenost dobave strateške komponente – kar pomeni manjše tveganje izpada proizvodnje v primeru nepravočasnih dobav elektronskih programatorjev enega od dobaviteljev. Veliko je tudi odvisno od varnostne zaloge, ki jo bo imelo Gorenje.
- Večja preglednost in nadzor – gre le za dva dobavitelja.

### ***Kaj je bil glavni problem?***

Glavni problem, ki ga Gorenje vidi sedaj, je prevelik in preobsežen projektni zalogaj pri osvajanju nove komponente. Gorenje bi se moralo že na začetku odločiti, da gre v skupni razvoj samo z enim dobaviteljem. Namreč sodelovanje z dvema dobaviteljema je povzročilo: (1) Preveliko preobremenjenost in angažiranost ljudi na projektu. Posledica je (2) manjša učinkovitost pri rednem delu. (3) Težje prilagajanje in usklajevanje tehnologij obeh dobaviteljev. Dobavitelja imata različen razvoj, različne proizvodne postopke, različen know-how, način dela itd. Vsak je zahteval oz. bil prepričan, da se bo drugi prilagajal njemu. To je povzročilo velike zastoje pri iskanju skupnih tehničnih definicij. Kasneje je ta raznolikost povzročila še (4) problem pri zagotovitvi servisne kompatibilnosti, saj bi naj bili elektronski programatorji pri obeh enaki. (5) Časovni zamik projekta (delo z dvema dobaviteljema), kar je potegnilo za seboj manj časa za reševanje razvojnih napak, manj časa za testiranja itd. ter (6) na drugi strani posledično višje stroške projekta. (7) Spremenila se je tehnologija pri proizvodnji programatorjev in s tem posledično tehnične definicije le-teh.

Zaradi vseh navedenih problemov zgoraj, bi bilo boljše nabavno-razvojno sodelovati najprej samo z enim dobaviteljem. Kajti napake in probleme, ki bi jih imeli z le-tem, bi kasneje pri sodelovanju z drugim dobaviteljem, lahko hitreje odpravili oz. bi bile že odpravljene, pa tudi ljudje bi bili manj obremenjeni.

### ***Kdo je imel večjo moč v pogajalskem procesu?***

V prodajno-nabavnih pogajanjih ima v večini primerov »večjo« moč kupec oz. nabavnik, saj se na koncu mora odločiti ali bo izdelek oz. storitev plačal ali ne. Na nek način nabavniki tudi manipulirajo s potencialnimi dobavitelji, saj jim dajo vedeti, da niso njihova edina možnost. Medtem ko se morajo dobavitelji na drugi strani veliko bolj dokazovati in prepričati kupce, da z njimi sklenejo posel, razen če niso monopolisti na svojem področju.

Vendar pa v mojem primeru ni šlo zgolj za prodajo oz. naročilo določenega sestavnega dela ampak tudi za dolgoročno poslovno-razvojno sodelovanje, kjer je bolj pomembno zaupanje in znanje obeh poslovnih partnerjev. Kar pa ne pomeni, da so bila pogajanja lahka. Ravno nasprotno. Če pogledamo pogajalski proces z vidika cen elektronskih programatorjev je Gorenje imelo postavljen zelo visok cilj. Hotelo je izenačiti obstoječe nabavne cene mehanskih programatorjev z novo razvitimi elektronskimi programatorji. Tako postavljen cilj

se sprva zdi nemogoče doseči, vendar ga je Gorenje doseglo. To pa ne pomeni, da je Dobavitelj ENA veliko popuščal. Cene je sicer spustil na konkurenčen nivo, vendar pod pogojem, da je dobil minimalno 50% delež celotne povpraševane količine elektronski programatorjev za obdobje 2004-2006. Tako bo z večjim naročilom s strani Gorenja izkoriščal ekonomijo obsega, Gorenje pa bo po drugi strani nabavljalo naprednejše elektronske programatorje po ceni, ki je enaka obstoječim mehanskim programatorjem.

Lahko bi torej rekli, da sta oba poslovna partnerja vzajemno popuščala in da sta dosti več dala predvsem na dejstvo, da gre za velike finančne vložke, od katerih bosta imela oba velike koristi. Seveda pa sta morala vzeti v zakup časovno podaljšanje projekta bodisi z ene bodisi z druge strani.

## **5 SKLEP**

Eden od najpomembnejših nabavnih postopkov je gotovo pogajalski proces. Od slednjega je odvisno, kako bo nabavni oddelek deloval in s deloma tudi celotno podjetje, saj se v proizvodno naravnanih podjetjih vrtijo velike vsote denarja prav okoli nabave materiala in polizdelkov. Zato je ključnega pomena, da se nabavno osebje temeljito pripravi na pogajanja in iz njih iztrži kar se da največ.

Najpomembnejša faza v pogajalskem procesu je priprava. V pripravah določimo cilje in vsebino pogajanj, izberemo informacije o predmetu pogajanj in o dobaviteljih, izberemo pogajalsko strategijo, določimo sestavo pogajalske skupine in njihova pooblastila ter lokacijo pogajanj. Za posamezne cilje pa izberemo tudi pogajalske taktike, ki nam pomagajo pri prepričevanju dobavitelja v upravičenost naših zahtev.

Nabavniki se ponavadi pogajajo o: nabavni ceni, plačilnih pogojih, načinu in zanesljivosti dobave, kakovosti, poprodajnih storitvah. Cilj nabavnih pogajanj je sklenitev kupoprodajnega sporazuma, vendar ne za vsako ceno. Nabavno osebje ima v večini primerov možnost izbire in primerjave med potencialnimi dobavitelji.

V nabavnih pogajanjih je dolgo časa prevladovala strategija win-lose, ki se je pogosto končala tudi kot lose-lose. Veliko boljši sporazum dosežemo s strategijo win-win. Še eno raven višje je strategija partnerstva med kupcem in dobaviteljem. Cilj dolgoročnega partnerstva je dolgoročna korist za oba poslovna partnerja, ki sodelujeta v pogajanjih. V zadnjem času pa se na nabavnih trgih pojavljajo še dolgoročne strateške povezave med kupci in dobavitelji. Dobavitelji se vključujejo v razvoj novih izdelkov, kar omogoča proizvajalcu krajši razvojni rok, večjo kakovost končnega izdelka in manjše stroške razvoja. Osnova za strateško partnerstvo je zaupanje, uskladitev podjetniških kultur in enakopravnost obeh poslovnih partnerjev. Zato menim, da beseda pogajanje ni več primeren izraz, saj vsebuje energijo

premagovanja. Bolj prikladno bi bilo to besedo nadomestiti z besedo »usklajevanje«, ki jasno pove, da je namen, da se pogajalca uskladita ter da imata občutek dolgoročne koristi.

Tudi podjetje Gorenje d.d. se največkrat poslužuje strategije dolgoročnega strateškega partnerstva, še posebej če gre za nabavo t.i. strateških komponent, kjer ni tako pomembna nabavna cena, ampak predvsem kakovost, dobavni roki, dobri poslovni odnosi, dober intelektualni kapital, know-how, logistične povezave, bližina proizvajalca, kvaliteten servis itd.

Ugotovila sem, da se podjetje Gorenje d.d. dobro zaveda, da so pogajanja za podjetje pomembna in da je od tega, kako se bodo pogodili, odvisno marsikaj, predvsem njihova prihodnost. Njihova želja je seveda, da bi v čim večji meri uspeli in dosegli zastavljene cilje pogajanj in s tem posledično dosegli oz. presegli zastavljene cilje celotnega podjetja, ki tudi deloma vplivajo na končni rezultat oz. dobiček podjetja. Dejstvo je, da še tako majhna privarčevana vsota pri nabavnih stroških ali minimalno znižana cena nabave materiala neposredno pripomore k ustvarjanju dobička podjetja. Vendar pa velja tudi nasprotno. Zaradi nestrokovnega pristopa k nabavnim odločitvam zlahka spregledamo možnosti za varčevanje, kar lahko navsezadnje podjetju prinese izgubo, kar pa se predstavljenemu podjetju v zadnjem desetletju še ni zgodilo.

## 6 LITERATURA

1. Baguley Phil: Effective Communication for Modern Business. London : Megraw Hill Book Company Europe, 1994. 203 str.
2. Bastl Marko: Menedžment: Najdite optimalno verigo od surovin do izdelka. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 30.08.2001.
3. Berdnik Mojca: Umirjeni detektivi in prepirljivi pravičniki. Manager, Ljubljana, 1997, 12, str. 33.
4. Česen Tina: Sodelovanje med podjetji (1. del). Gospodarski vestnik, Ljubljana, 08.05.1997, Rubrika: Svetovalec, str. 55.
5. Dobler Donald W., Burt David N.: Purchasing and supply management. New York : McGraw-Hill, Inc, 1996. 963 str.
6. Fisher Roger, Ury William, Patton Bruce: Kako doseči dogovor. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 214 str.
7. Ghauri Pervez N., Usunier Jean-Claude: International business negotiations. Amsterdam : Pergamon, 2003. 552 str.
8. Gottlieb M., Healy W.J.: Making deals. New York: Institute of finance, 1990. 194 str.
9. Ilich Bojan: Zakladnica pogajalskih taktik : 201 prepričljivih in učinkovitih pogajalskih taktik. Oziris, 1998. 521 str.
10. Jakomin Igor, Veselko Gregor: Nabavna logistika – sestavni del oskrbovalne verige. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 26.01.2004.
11. Ješovnik Peter: Osnove mednarodnega trženja. Koper : Visoka šola za management, 2001, 189 str.
12. Kavčič Bogdan: Spretnost pogajanja. Kranj : Moderna organizacija, 1996. 307 str.
13. Kavčič Bogdan: Poslovno komuniciranje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 354 str.
14. Kern Ferdinand: Einkaufsmarketing: der Aufstieg zum Einkaufsmanagement. Freiburg : Haufe, 1991. 291 str.
15. Kotler Philip: Marketing management - trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
16. Lysons C.K.: Purchasing (2nd ed.). London : Macdonald & Evans, 1991. 295 str.
17. Markič Peter, Strniša Maja, Tavčar Rudi: Poslovna pogajanja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1994. 137 str.
18. Mazi Nina: Mala šola pogajanj (1. del): Dober pogajalec ni blefer. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1999, 35, str. 60.
19. Poirier Charles C., Houser William F.: Business Partnering for Continuous Improvement. San Diego: Pfeiffer & Company, 1993. 245 str.
20. Potočnik Vekoslav: Nabavno poslovanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 418 str.
21. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 394 str.
22. Robinson C.: Effective Negotiations. London : Kogan page Ltd., 1995. 254 str.

23. Stupica Mateja: Outsourcing je "In", ker klesti stroške. Manager, Ljubljana, 25.04.1999.
24. Urbanija Anamarija: Outsourcing - Izvajalce najeti ali zaposliti? Manager, Ljubljana, 25.11.1998.
25. Van Weele Arjan J.: Nabavni management: analiza, planiranje in praksa. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 406 str.
26. Volavšek Tatjana: Poslovna tveganja: Ko te gledam, vem, da lažeš. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 02.04.2002, Rubrika: Življenjski slog, str. 72.
27. Završnik Bruno: Načrtno zmanjševanje stroškov. Manager, Ljubljana, 1996, 9, str. 56-57.
28. Završnik Bruno: Izbor in vrednotenje dobaviteljev. Tekstilec, 1998, 1-2, str. 19-26.
29. Završnik Bruno: Nabava: zapiski predavanj. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2000. 135 str.
30. Zidar Gale Tatjana: Nasveti: Povejte svojo razlago. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 05.07.2001, Rubrika: Zanimivosti, str. 63.
31. Zidar Gale Tatjana: Nasveti: Vprašanje kot odgovor na vprašanje. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 06.09.2001a, Rubrika: Zanimivosti, str. 98.

## **VIRI**

1. Interni podatki podjetja Gorenje d.d.
2. Izziv prihodnosti – zmanjševanje konkurenčnih vrzeli. Ljubljana: Deloitte & Touche, 2002. 35 str.
3. Letno poročilo družbe Gorenje, d.d. in Konsolidirano letno poročilo Skupine Gorenje 2002. Gorenjski Tisk, 2003. 111 str.
4. Pika na G. Gorenje i.p.c., marec 1998. 18 str.
5. Slovar slovenskega knjižnega jezika. Ljubljana: Državna založba, 1994. 1714 str.
6. Veliki moderni poslovni slovar: angleško-slovenski. Ljubljana : Cankarjeva založba, 1997. 957 str.

# PRILOGE

## PRILOGA 1

### Predstavitev končnih proizvodov: PS 600mm in PS 400mm

Ekipa 1 je bila zadolžena za predstavitev projekta NGPS, kjer je potencialnim dobaviteljem najprej definirala končne proizvode (Slika 1):

- PS z globino 600mm (400-2000 obratov na minuto (v nadaljevanju obr/min)) s plastično ali nerjavečo kadjo in kapaciteto polnitve 6 kg perila;
- PS z globino 400mm (800-1200 obr/min) z nerjavečo kadjo in kapaciteto polnitve 4 kg perila.

Podrobneje so še razdelili razpon obratov, ki se deli na nizkoobratne (400-600 obr/min), srednjeobratne (600-1200 obr/min), ter visokoobratne (1200-2000 obr/min) ter energijske razrede A in B, ki se delijo še na energijske podrazrede

Slika 1: Proizvodni asortiman NGPS

PRODUCT RANGE DEFINITION										
		400 500	600 700	800 900	1000 1100	1200	1300 1500	1600 1800	1900 2000	
"600 mm"	selfstanding	400 500	600 700	800 900	1000 1100	1200	1300 1500	1600 1800	1900 2000	
	undercounter	-	-	800	1000	1200	-	-	-	
"400 mm"	selfstanding	-	-	800	1000	1200	-	-	-	
	undercounter	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>ENERGY LABEL</b>		<b>BBF</b>	<b>BBE</b>	<b>ABC</b>	<b>AAC</b>	<b>AAB</b>	<b>A*AA</b>	<b>A*AA</b>	<b>A*AA</b>	
		mechanic handle on door					ELECTRO MAGNETIC DOOR OPENING button on front panel			
<b>A</b>	DISPLAY	WITHOUT								
	BUTTONS									
	WASHING PROGRAMS									
	ADDITIONAL PROGRAMS									
	PROGRAMMATOR	PG 1: without showing washing phases					PG 2: option - showing washing phases spin reduction			
	DRIVE	G30		AC REGULATION		G55	AC	G63		
<b>B</b>	DISPLAY	1 DISPLAY – 2 ROW								
	BUTTONS					gorenje		gorenje		
	WASHING PROGRAMS									
	ADDITIONAL PROGRAMS									
	PROGRAMMATOR						PG3		PG4 super silent	
	DRIVE					G55	AC	G63	DC G70 3 F. regulation	
<b>C</b>	DISPLAY	1 GRAPHIC DISPLAY								
	BUTTONS								gorenje	
	WASHING PROGRAMS									
	ADDITIONAL PROGRAMS									
	PROGRAMMATOR						PG5 super silent			
	DRIVE							DC G70 3 F. regulation		

Vir: Interni podatki podjetja Gorenje d.d.

Tehnični del ekipe 1, je torej podrobno razložil proizvodni asortiman aparatov. Definiral nove komponente potrebne za končne izdelke oz. za NGPS, pri čemer se osredotoči na elektronske programatorje.

Kot sem že omenila, je cilj tako opredeljenega proizvodnega asortimana, povečanje konkurenčnosti na evropskih trgih. Z opredelitvijo tržnega pozicioniranja so se v Gorenju odločili, da razvijejo tri osnovne skupine končnih proizvodov: Classic, Prestiž in Special.

Za **PS Classic** (A) se predvideva možnost vgradnje dveh funkcijsko različnih elektronskih programatorjev:

- PG1 za PS od 400-1200 obr/min: brez display-a, z univerzalnimi motorji z asinhronsko regulacijo (AC regulacijo), z gumbi, pralnimi programi, dodatnimi programi, toda brez prikaza faz pranja.
- PG2 je funkcijsko enak PG1 razlikuje se samo v prikazu faz pranja in možnosti regulacije obratov.

Za **PS Prestiž** (B) se tudi predvideva možnost vgradnje dveh funkcijsko različnih elektronskih programatorjev:

- PG3 za PS od 1000-1200 obr/min: z dvovrstičnim manjšim tekstovnim display-em, z gumbi, pralnimi programi, dodatnimi programi in motorji z AC regulacijo.
- PG4-»super silent« za PS od 1300-1600 obr/min: z dvovrstičnim manjšim tekstovnim display-em, gumbi, pralnimi programi, dodatnimi programi in asinhronskimi DC motorji s tri-frekvenčno regulacijo in gumba, ki omogoča elektro-magnetno odpiranje vrat PS.

Za **PS Special** (C) se predvideva en programator:

- PG5-»super silent« za PS od 1300-2000 obr/min: z velikim grafičnim display-em, z gumbi, pralnimi programi, dodatnimi programi, z močnejšimi DC motorji z tri-frekvenčno regulacijo in gumba, ki omogoča elektro-magnetno odpiranje vrat PS.

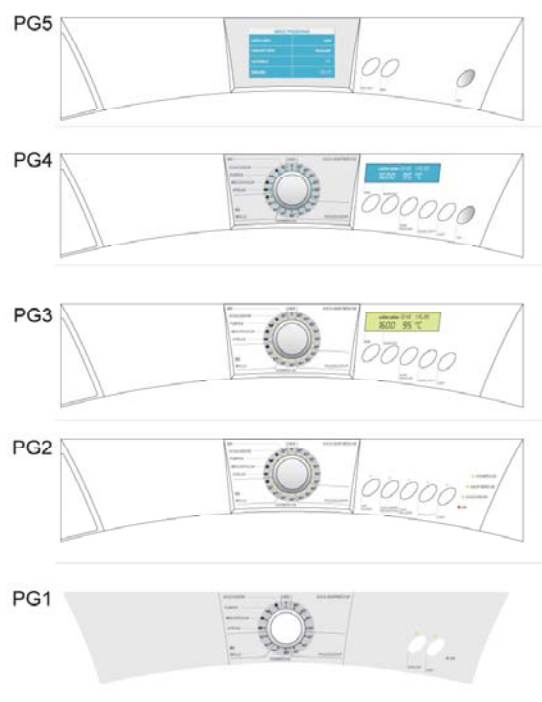
Za vseh pet programatorjev se predstavijo tudi slikovni modeli čelnih plošč PS (Slika 2).

Omeniti moram, da so bile tako tehnične kot oblikovne karakteristike elektronskih programatorjev le okvirne in ne dokončno definirane, saj je/bo v bodoče s procesom sočasnega razvoja nastalo še veliko sprememb.

Slika 2: Slikovni model čelnih plošč



## FRONT PANEL DEFINITION - Washing machines



Vir: Interni podatki podjetja Gorenje d.d.



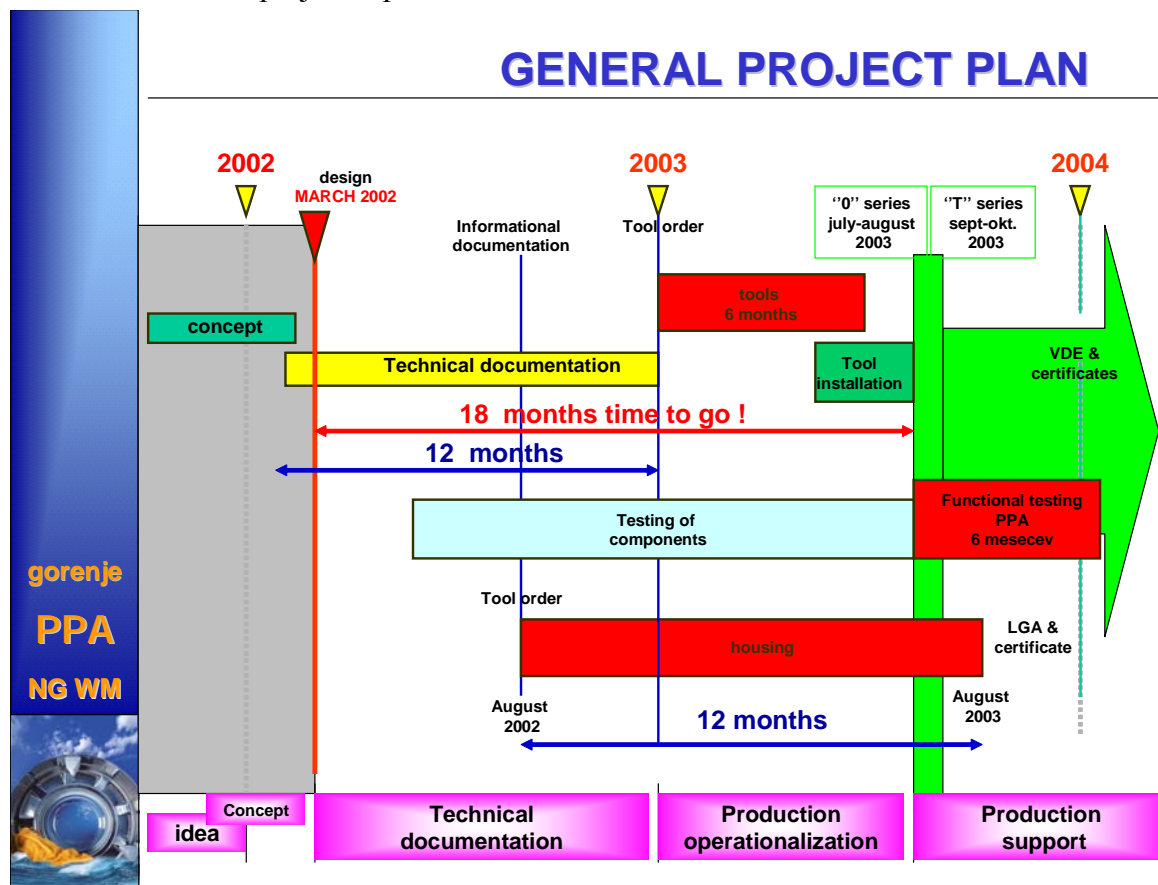
## PRILOGA 2

### Predstavitev generalnega projektnega plana NGPS

Na osnovi generalnega projektnega plana NGPS, ki se prične z zadnjim kvartalom 2001 in konča v prvem kvartalu 2004, so bile predstavljene in opredeljene naslednje časovne aktivnosti (Slika 3):

- V četrtem kvartalu 2001 je bila opravljena tržna analiza potreb po novih PS in postavljen predvideni idejni koncept novih PS z vidika tržnega pozicioniranja. Cilj tako opredeljenega koncepta NGPS je povečanje konkurenčnosti Gorenja na evropskem trgu bele tehnike.
- Leto 2002 se opredeljuje kot leto priprave tehnične dokumentacije z dvema mejnikoma. V marcu 2002 naj bi bili predstavljeni, na osnovi virtualnih simulacij, designi novih PS, katerih prvi prototipi naj bi bili časovno izdelani v oktobru 2002. Vsa informativna-tehnična dokumentacija naj bi bila izdelana do avgusta 2002.

Slika 3: Generalni projektni plan NGPS



Vir: Interni podatki podjetja Gorenje d.d.

- Leto 2003 se opredeljuje za produktno operacionalizacijo, kjer je poudarek na testiranju komponent, ki naj sestavljajo NGPS. V aprilu 2003 se predvidevajo prvi prototipi strojev. Testna serija je opredeljena za julij-avgust 2003.

- V četrtem kvartalu 2003 se predvideva proizvodna podpora, pri čemer je opredeljena nulta serija prvih PS za september-oktober 2003, kar po drugi strani pomeni 6 mesečno funkcionalno testiranje aparatov, kakor pridobivanje kakovostnih certifikatov, tako za komponente kot za končne izdelke.
- V prvem kvartalu 2004 je predvidena redna proizvodnja NGPS z vsemi osvojenimi, potrjenimi in certificiranimi komponentami.

## PRILOGA 3

### Površna predstavitev izbranega dobavitelja – Dobavitelj ENA (AKO)

#### A. Kako zadovoljiti našega kupca

Dobavitelj ENA se je predstavil kot celoviti sistemski dobavitelj in tehnološki partner pri skupnem razvoju visoko-kvalitetnih proizvodov iz elektronike za sprejemljive stroške.

Poslanstvo podjetja:

- Sistemski dobavitelj za mokri, hladni ali topli program oz. »wet-cold-hot programm«.
  - Imajo elektronsko-mehanske komponente za celotno podporo gospodinjskih aparatov.
  - Partner za laboratorijska testiranja za časa življenjske dobe izdelkov.
  - Inženirska podpora za industrijsko oblikovanje.
  
- Tehnološki partner za »wet-hot-cold program«. Strateška kooperacija za razvojno nove proizvode:
  - Razvoj večnamenskih senzorjev za različna poslovna področja.
  - Razvoj naprednih elektronskih krmilnih sistemov.
  
- Razvojni partner na področju razvoja in proizvodnje pri kupcu:
  - Nudenje simulacijskih prikazov in programske-sistemskih rešitev.

#### B. Tržna pozicija podjetja

Dobavitelj ENA je predstavil tudi svoj tržni delež (13%) na področju elektronskih komponent, na globalnem nivoju, kakor tudi tržne deleže njegove konkurence.

#### C. Predstavitev tržne raziskave in razvojnih trendov na trgu PS

Dobavitelj ENA je predstavil **dejansko stanje** na trgu PS v Evropi v letu 2000, glede na nizko-obratne, srednje-obratne in visoko-obratne PS, v povezavi z uporabo različnih tipov programatorjev:

- Nizko-obratni PS imajo vgrajene elektro-mehanske programatorje, povpraševanje po letih je leta 2000 predstavljalo 22% celotnega povpraševanja po programatorjih. Nizko-obratni PS pa lahko imajo vgrajene tudi elektro-mehanske programatorje z možnostjo AC regulacije, po katerih je bilo 17% povpraševanje.
- Srednje-obratni PS imajo vgrajene hibridne programatorje z AC ali DC motorji. Povpraševanje po hibridnih programatorjih je leta 2000 predstavljalo polovico celotnega povpraševanja po programatorjih.

- Visoko-obratni PS imajo vgrajene popolnoma elektronske programatorje z AC, DC ali FC motorji. Povpraševanje po le-teh je leta 2000 predstavljalo 11% celotnega povpraševanja po programatorjih.

Po drugi strani pa Dobavitelj ENA predstavi tudi **trend rasti PS** in povpraševanje po različnih tipih programatorjev v letu 2002.

- Nizko-obratni PS bodo imeli v manjšini vgrajene mehanske programatorje, ker bodo le-te nadomestili hibridi.
- Srednje-obratni in visoko-obratni PS bodo imeli popolnoma elektronske programatorje z AC, DC ali FC motorji in direktnim motorskim sistemom.

## PRILOGA 4

### Analiza prvih ponudb elektronskih programatorjev po dobaviteljih

**Tabela 1: Cene elektronskih programatorjev po dobaviteljih in tipih**

d.e	ENA	DVA	TRI	ŠTIRI	PET
	cena/kom	cena/kom	cena/kom	cena/kom	cena/kom
PG1	156,00	115,80	114,00	113,90	126,90
PG2	178,00	134,30	134,50	135,00	135,20
PG3	349,00	204,90	323,00	279,80	234,00
PG4	378,00	203,10	ND	298,50	301,00
PG4 ch	488,20	330,50	ND	ND	ND
PG4 3f	885,20	492,90	508,00	ND	560,00
PG5	780,00	681,00	ND	ND	ND
PG5 ch	1028,00	808,40	ND	750,00	ND
PG5 3f	1417,80	970,80	ND	730,00	ND

Legenda:

- d.e.- denarna enota;
- PG- elektronski programator (5 različnih vrst);
- ch- Chopper oz. motor s asinhronsko regulacijo;
- 3f- Inverter oz. motor s tri-frekvenčno regulacijo;
- ND- ni bilo definirano v ponudbah.

Opombe:

- Chopper in Inverter sta dva različna tipa motorjev (razvojno nova) z možnostjo vgradnje v PG4 in PG5.

**Tabela 2: Enkratni stroški razvoja in orodij**

d.e	ENA			DVA	TRI	ŠTIRI	PET		
	Razvoj	Orodja	Skupaj	Orodja	Orodja	Orodja	Razvoj	Orodja	Skupaj
PG1	580.000	960.000	1.540.000	217.000	916.500	350.000	280.000	800.000	1.080.000
PG2	580.000	980.000	1.560.000			350.000			
PG3	1.410.000	1.320.000	2.730.000	470.450	120.000	400.000	280.000	800.000	1.080.000
PG4				166.000		400.000			
PG5				697.750		280.000			
Chopper	555.000	280.000	835.000	252.000	180.000	350.000	280.000	800.000	1.080.000
Inverter	846.000	750.000	1.596.000	243.000					
<b>SKUPAJ</b>	<b>3.971.000</b>	<b>4.290.000</b>	<b>8.261.000</b>	<b>2.046.200</b>	<b>1.216.500</b>	<b>1.850.000</b>	<b>1.120.000</b>	<b>3.780.000</b>	<b>4.900.000</b>

Opombe:

- Chopper in Inverter sta dva različna tipa motorjev z možnostjo vgradnje v PG4 in PG5.

**Tabela 3: Stroški vzorcev in prototipov**

d.e	ENA		DVA	TRI
	vzorec	prototip	prototip	prototip
<b>PG1</b>	2000	800	228,8	129,00
<b>PG2</b>	2000	800	259,9	149,50
<b>PG3</b>	2500	1000	383,5	338,00
<b>PG4</b>	2500	1000	615,9	513,00
<b>PG5</b>	3500	1500	1437,3	ND
<b>Chopper</b>	2000	750	ND	ND
<b>Inverter</b>	5000	2500	ND	ND

Opombe:

- Samo Dobavitelj ENA je v ponudbi priložil tako stroške vzorcev kot prototipov.
- Dobavitelj DVA ni imel pripravljene ponudbe prototipnih motorjev Chopper in Inverter.
- Dobavitelj TRI je dal ponudbo prototipov le za prve štiri elektronske programatorje.
- Dobavitelja ŠTIRI in PET nista priložila vzorčnih ali prototipnih ponudb za elektronske programatorje.

## PRILOGA 5

### Pogajalski proces

**Tabela 4 : Ponudbe dobavitelja ENA**

	<b>1 ponudba ENA</b>	<b>2 ponudba ENA</b>	indeks 2 ponudba / 1 ponudba	<b>% spremembe ponudbe ENA</b>
d.e.	cena/kom	cena/kom		
PG1	156,00	131,50	0,84	-15,71
PG2	178,00	151,80	0,85	-14,72
PG3	349,00	263,80	0,76	-24,41
PG4	378,00	523,90	1,39	38,60
PG4 ch	488,20	740,90	1,52	51,76
PG4 3f	885,20	774,90	0,88	-12,46
PG5	780,00	1331,90	1,71	70,76
PG5 ch	1028,00	1558,30	1,52	51,59
PG5 3f	1417,80	1897,30	1,34	33,82

**Tabela 5: Predlog Gorenja**

	<b>2 ponudba ENA</b>	<b>predlog Gorenja</b>	indeks Gorenje / 2 ponudba	<b>% spremembe predloga Gorenje</b>
d.e.	cena/kom	cena/kom		
PG1	131,5	103,8	0,79	-21,06
PG2	151,8	116,5	0,77	-23,25
PG3	263,8	190,7	0,72	-27,71
PG4	523,9	342	0,65	-34,72
PG4 ch	740,9	485,7	0,66	-34,44
PG4 3f	774,9	485,7	0,63	-37,32
PG5	1331,9	993	0,75	-25,44
PG5 ch	1558,30	1056,5	0,68	-32,20
PG5 3f	1897,30	1150,3	0,61	-39,37

Opomba:

- Predlog Gorenja je zasnovan na podlagi najnižje ponujene cene potencialnih dobaviteljev za elektronski programator, katerega cena so v povprečju znižana še za 10%.
- Pri PG4 in PG5 je prišlo do sprememb tehnične definicije, zato so cene višje od cen, ki so bile podane v prvi ponudbi.

**Tabela 6: Rezultat pogajanj oz. dogovorjene ter količine po tipih elektronskih programatorjev za obdobje treh let**

	2 ponudba ENA		1 leto (-7%)		2 leto (-3%)		3 leto (-3%)	
d.e.	cena/kom	količine v %	cena/kom	količine v %	cena/kom	cena/kom	cena/kom	cena/kom
PG1	131,5	36,6	122,30	38,6	118,63		115,07	
PG2	151,8	36,6	141,10	38,6	136,87		132,76	
PG3	263,8	13,3	245,30	14	237,94		230,80	
PG4	523,9	8,3	487,23	8,8	472,61		458,43	
PG4 ch	740,9		689,04		668,37		648,31	
PG4 3f	774,9		720,66		699,04		678,07	
PG5	1331,9	5,2	-	-	-		-	
PG5 ch	1558,30		-	-	-		-	
PG5 3f	1897,30		-	-	-		-	

Opomba:

- Elektronski programator PG5 zaradi stroškovne neuskladitve ni predmet pogodbe.
- Količine elektronskih programatorjev po tipih so navedene relativno zaradi poslovne skrivnosti.
- Nabava elektronskih programatorjev se v drugem letu poveča količinsko za 10% in prav tako v tretjem letu.



## PRILOGA 6

### Analiza pogajalskega intervala

**Tabela 7 : Predlog Gorenje - II. ponudba ENA oz. pred podpisom pogodbe**

	1	2	3	4	5	6		
	predlog Gorenja	2 ponudba ENA	Rezultat (1 leto)	(3-1)	(3-2)	absolutno (5)	Indeks=4/6	Indeks=6/4
d.e.	cena/kom	cena/kom	cena/kom				Gorenje/ENA	ENA/Gorenje
PG1	103,80	131,50	122,30	18,50	-9,20	9,20	2,01	0,50
PG2	116,50	151,80	141,10	24,60	-10,70	10,70	2,30	0,43
PG3	190,70	263,80	245,30	54,60	-18,50	18,50	2,95	0,34
PG4	342,00	523,90	487,23	145,23	-36,67	36,67	3,96	0,25
PG4 ch	485,70	740,90	689,04	203,34	-51,86	51,86	3,92	0,26
PG4 3f	485,70	774,90	720,66	234,96	-54,24	54,24	4,33	0,23
PG5	993,00	1331,90	-	-	-	-	-	-
PG5 ch	1056,5	1558,30	-	-	-	-	-	-
PG5 3f	1150,3	1897,30	-	-	-	-	-	-

**Tabela 8: Predlog Gorenja - I. ponudba ENA oz. celoten proces razgovorov**

	1	2	3	4	5	6		
	predlog Gorenja	1 ponudba ENA	Rezultat (1 leto)	(3-1)	(3-2)	absolutno (5)	Indeks= 4/6	Indeks=6/4
d.e.	cena/kom	cena/kom	cena/kom				Gorenje /ENA	ENA/Gorenje
PG1	103,80	156	122,30	18,50	-33,70	33,7	0,55	1,82
PG2	116,50	178	141,10	24,60	-36,90	36,9	0,67	1,50
PG3	190,70	349	245,30	54,60	-103,70	103,7	0,53	1,90
PG4	342,00	378	487,23	145,23	109,23	109,23	1,33	0,75
PG4 ch	485,70	488,20	689,04	203,34	200,84	200,84	1,01	0,99
PG4 3f	485,70	885,20	720,66	234,96	-164,54	164,54	1,43	0,70
PG5	993,00	780	-	-	-	-	-	-
PG5 ch	1056,5	1028,00	-	-	-	-	-	-
PG5 3f	1150,3	1417,80	-	-	-	-	-	-