

POVEZANOST NAKUPNEGA VEDENJA ORGANIZACIJ S TRŽENJSKIMI ODNOSI NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU

mag. **Nina Ivančič**
ninaivancic7@gmail.com

doc. dr. **Mateja Kos Koklič**
Ekonomska fakulteta
Univerza v Ljubljani
mateja.kos@ef.uni-lj.si

Povzetek: V zadnjih desetletjih smo priča vse močnejšemu poudarjanju pomena trženjskih odnosov, predvsem zaradi vse večje soodvisnosti podjetij. V tako hitro razvijajočem se svetu nobeno podjetje namreč ni zmožno povsem samostojno razvijati večjih inovativnih proizvodov ali storitev. Zanimalo nas je, kako odjemalci, tj. podjetja, ki delujejo v slovenskem prostoru, ravnaajo z odnosi s partnerji v povezavi z nabavnimi cilji in strategijami, pri tem pa smo se naslonili na konceptualni okvir Svahna in Westerlunda (2009). Kot raziskovalno metodo smo uporabili delno strukturiran intervju. Ključno odkritje je, da se večina analiziranih podjetij osredotoča na sledenje operativni učinkovitosti pred uspešnostjo. To velja, čeprav gre za nabavo ključnih izdelkov in materialov, za katere nekateri avtorji priporočajo uporabo sodelovalnih odnosov. Analiza intervjujev osvetljuje več razlogov za takšno usmerjenost: (1) majhnost odjemalčevega podjetja v primerjavi z velikimi, mednarodno delujočimi dobavitelji, (2) prisotnost večjega števila ponudnikov enakovrednih izdelkov ali materialov na trgu, (3) značilnosti končnih izdelkov – bodisi nediferenciranost bodisi visok delež materiala v končnem izdelku. Na podlagi analiziranih podatkov ugotavljamo, da slovenska podjetja premalo pozornosti posvečajo graditvi takšnih odnosov s partnerji, ki bi imeli vpliv ne samo na učinkovitost poslovanja podjetja, pač pa tudi na njegovo uspešnost. **Ključne besede:** medorganizacijski trg, trženjski odnosi, nabavne strategije, nakupni cilji

CORRELATION BETWEEN CORPORATE BUYING BEHAVIOR AND MARKETING RELATIONSHIPS IN THE BUSINESS-TO-BUSINESS MARKET

Abstract: For decades we have witnessed an increased emphasis on the importance of marketing relationships, mainly due to the increasing interdependence of companies. Within such a rapidly evolving world, companies can

no longer develop major innovative products or services on their own. This study examines how the companies that operate in Slovenia manage relationships with their partners with respect to their purchasing goals and strategies. To explore this topic, we relied on the conceptual framework by Svahn and Westerlund (2009), and employed semi-structured interviews as the main research method. A key finding is that the majority of analyzed companies focus on efficiency in operation rather than effectiveness, although the topic was purchasing strategic products and materials, for which some authors recommend cooperative relationships. Our analysis of interviews highlights several reasons for this finding: (1) a small size of customer's business compared to large, internationally operating suppliers, (2) a large number of providers of equivalent products or materials on the market, (3) characteristics of end products - either non-differentiation or a high proportion of material in the final product. We can conclude that Slovenian companies don't pay enough attention at all to building relationships with their partners that would have an impact not only on the efficiency of business operations, but also on their effectiveness.

Keywords: business-to-business market, marketing relationships, supply strategies, goals of purchasing

1. UVOD

V zadnjih desetletjih smo priča vse močnejšemu poudarjanju pomena trženjskih odnosov, razlog pa je predvsem vse večja soodvisnost podjetij. V tako hitro razvijajočem se svetu nobeno podjetje namreč ni zmožno povsem samostojno razvijati večjih inovativnih proizvodov ali storitev. Konkurenčna prednost podjetja ni odvisna zgolj od zagotavljanja konkurenčne ponudbe (Dyer in Singh, 1998), temveč se tesno navezuje na sposobnost podjetja, da na kompleksnem medorganizacijskem trgu s številnimi dobavitelji oblikuje ustrezne nabavne strategije (Svahn in Westerlund, 2009; Terpend, Krause in Dooley, 2011). Položaj nabavne funkcije se je namreč v zadnjih desetletjih močno spremenil. Danes se tej funkciji pripisuje strateška vloga za uspešnost podjetja, dobičkonosnost in višjo vrednost za delničarje (Cousins, Lawson in Squire, 2006; Janda in Seshadri, 2001). Zaradi te naraščajoče vloge kot posledice vse večje soodvisnosti podjetij se pojavlja potreba po vzpostavljanju nabavnih strategij, ki bodo skladne z novo vlogo nabave, kar pa pri sodelovanju z množico dobaviteljev in različnih proizvodih ni lahko. Vedno več podjetij se zaveda, da ne zmorejo biti strokovnjak na vseh področjih delovanja, to je tudi razlog izrazitega poudarjanja tesnega sodelovanja med partnerji kot ključnega kriterija za oblikovanje želene vrednosti za odjemalca (Svahn in Westerlund, 2009).

Z namenom pomagati kupcem upravljati veliko število nakupov v različnih okoljih, se je pojavilo več klasifikacijskih shem, ki pa v večini primerov niso bile empirično preverjene (Terpend et al., 2011). V slovenskem prostoru je še posebej malo empiričnih raziskav, kar pa predstavlja izziv, saj je težko presojati, ali se podjetja prilagajajo spremenjajoči se vlogi nabave kot posledici sprememb na trgu ter priporočilom iz strokovne in znanstvene literature (Iršič, 2009). Zato nas zanima, kako odjemalci ravnaajo z odnosi s partnerji v povezavi z nabavnimi cilji in strategijami, saj ustrezno opredeljene nabavne strategije vplivajo na ravnanje zaposlenih in uspešnost podjetja (Baily, Farmer, Jessop in Jones, 1998). Pri tem se naslanjamo na konceptualni okvir Svahna in Westerlunda (2009), ki predlagata matriko šestih nabavnih strategij, izhajajoč iz različnih nabavnih ciljev organizacije in odnosov med podjetji.

2. TEORETIČNA IZHODIŠČA IN KONCEPTUALNI OKVIR

2.1. TRŽENJSKI ODNOSI

V zadnjih dveh desetletjih je tematika trženjskih odnosov pritegnila veliko pozornosti odjemalcev in

dobaviteljev (Fink, James in Hatten, 2011). Trženjski odnosi so izjemno pomembni za podjetja, saj močno določajo njihovo prihodnost (Gordon, 2000). Iršič (2004: str. 2) jih opredeljuje kot »sodelovanje ali druge vrste medsebojnih interakcij med najmanj dvema udeležencema v procesu menjave ali najmanj dvema preskrbovalnima mrežama, katerih namen je doseg skupnih ciljev z izmenjavo vrednosti, uravnoteženjem koristi in zmanjšanjem tveganja«. Z vidika podjetja se s terminom trženjski odnosi ne omejujemo le na odnos med dobaviteljem in odjemalcem, temveč ti odnosi vključujejo tudi odnose podjetja s končnimi porabniki, odnose s posredniki, strateške povezave s konkurenti, odnose med funkcijskimi oddelki znotraj podjetja, interno trženje, odnose s poslovnimi enotami in druge oblike odnosov (Žabkar, 1999).

Odnose med dobavitelji in odjemalci lahko opišemo z več značilnostmi; Håkansson in Snehota (1995) na primer predlagata dve dimenziji, vsebino odnosa in funkcijo odnosa. Prva pojasnjuje, na kaj odnosi vplivajo na obeh straneh partnerstva. Natančneje, odnosi vplivajo na tri ravni vsebine, aktivnosti, vire in udeležence. S funkcijo odnosa pa opisujeta učinek, ki ga ima odnos na različne udeležence: funkcija za diado (povezava dveh podjetij, njunih aktivnosti, virov in udeležencev), funkcija za posamezno podjetje (odnos med partnerjema ne vpliva zgolj na točko interakcije med podjetjema, pač pa tudi na druge procese znotraj podjetja) in funkcija za druga podjetja (vpetost posameznega podjetja v omrežje in s tem posreden vpliv tudi na druga podjetja in druge odnose).

Ne glede na raznolikost opredelitev trženjskih odnosov s strani različnih avtorjev je vsem skupno to, da je treba pri razvoju koncepta trženjskih odnosov upoštevati dva teoretična okvira: teorijo transakcijskih stroškov kot alternativo mikroekonomski teoriji in teorijo »vzajemnega zaupanja« kot del teorije organizacijskega vedenja (Iršič, 2004).

Raziskovalci uporabljajo različne izraze, ki predstavljajo dve skrajnosti trženjskih odnosov. Tako na primer Day (2000) ločuje med dvema ključnima oblikama menjave dobrin med podjetji, ki tvorita spekter odnosov: transakcijskimi menjavami na enem koncu in sodelovalnimi menjavami oziroma trženjem s poudarkom na odnosih na drugem koncu spektra. Prva poudarja pravočasno izmenjavo osnovnih izdelkov po visoko konkurenčnih tržnih cenah, druga pa visoko stopnjo deljenja informacij, tesne socialne stike in povezave med procesi podjetij ter pričakovanja partnerjev po dolgoročnem sodelovanju. Ravnotežje med transakcijskimi in sodelovalnimi menjavami

predstavljajo »menjave z dodano vrednostjo«, pri katerih se osredotočenost dobavitelja seli od pridobivanja vedno novih odjemalcev k ohranjanju teh oziroma k vzpostavljanju dolgoročnih odnosov. Iršič (2004) odnose deli na transakcijske in povezovalne, enako opredelitev pa uporabljata tudi Svahn in Westerlund (2009).

V zadnjih desetletjih se znanstvena literatura nagiba k nadomeščanju transakcijskih menjav in nabavnih strategij, izvirajočih iz teh menjav, k strategijam, ki so povezane s sodelovalnimi odnosi (Iršič, 2009). Seveda morajo spremembe temeljiti na ekonomski upravičenosti. Maloštevilne pretekle raziskave so namreč pokazale, da podjetja še vedno v veliki meri uporabljajo strategije, ki so naravnane na transakcijski odnos in stremijo k takojšnjim in neposrednim učinkom na poslovno uspešnost podjetij (Iršič, 2009). Kljub temu pa morajo podjetja primerno uravnotežiti portfelj odnosov med dobavitelji in odjemalci, saj različne stopnje vpletenosti povzročajo različne koristi in stroške; razlog je predvsem v omejenosti virov, ki jih je mogoče vložiti v odnos (Gadde in Håkansson, 1994).

2.2. NABAVNE STRATEGIJE PODJETIJ

Vse večja soodvisnost podjetij je vzrok za vse pomembnejšo, celo strateško vlogo nabavne funkcije (Gadde in Håkansson, 2001; Pressey, Tzokas in Winklhofer, 2007). Ustrezno opredeljene nabavne strategije vplivajo na ravnanje zaposlenih in posledično na uspešnost podjetja (Baily et al., 1998). Vse večji pomen nabavne funkcije pa se odraža tudi v znanstveni literaturi, kjer je eden večjih mejnikov prispevek Watta, Kima in Hahna (1992): nabavno strategijo je treba uskladiti z drugimi funkcijami v podjetju, zlasti s proizvodno in konkurenčno strategijo. Nabavne strategije se ukvarjajo z izbiro dobaviteljev in odločitvami glede ravnanja z odnosi, sprejetimi na strani industrijskih kupcev v podporo konkurenčnim strategijam podjetja (Watt s et al., 1992; Krause, Pagell in Curkovic, 2001).

Nabavne strategije podjetja uvrščamo v skupino funkcijskih strategij (strategije nabave, prodaje, proizvodnje, kadrov, raziskav in razvoja ipd.). Da bi podjetje doseglo zastavljene cilje, morajo funkcijske strategije zasledovati poslovno strategijo, ki jo je treba izvesti na podlagi celovite ali korporativne strategije podjetja oziroma mora biti z njo usklajena (Pučko, 1999).

Porter (1985) je mnenja, da je cilj vsakega podjetja razviti trajno konkurenčno prednost; če sledimo njegovim priporočilom in njegovemu konceptu generičnih poslovnih strategij, lahko

podjetje glede na svoje strateške možnosti izbira med strategijo stroškovnega vodstva, strategijo diferenciacije in osredotočeno strategijo. Izhajajoč iz poslovnih strategij, ki jih predlaga Porter (1985), sta Svahn in Westerlund (2009) opredelila dve ključni funkciji nabave, s katerima se skuša zagotoviti konkurenčno prednost podjetju v vlogi kupca. Prva funkcija nabave – zagotavljanje operativne učinkovitosti – sledi poslovni strategiji stroškovnega vodstva in teži k cenovno ugodni rešitvi, ki kupcu pomaga zmanjšati celotne stroške v primerjavi s konkurenco. Druga funkcija nabave – zagotavljanje uspešnosti – pa se v večji meri približuje strategiji diferenciacije in osredotočeni strategiji, saj je osredotočena na ustvarjanje vrednosti za odjemalca in izboljševanje procesov, to pa skuša doseči z diferenciacijo ponudbe.

Na odločitve podjetja o izbiri ustrezne nabavne strategije vplivajo različne dimenzije, tako na primer Gadde in Håkansson (1994) opredelita tri vplivne dimenzije: (1) uporaba zunanjih virov ali lastna proizvodnja, (2) uporaba enega ali več nabavnih virov ter (3) odnos med dobaviteljem in odjemalcem. Podobno kot omenjena avtorja tudi Svahn in Westerlund (2009) kot dimenzijo izbire ustrezne nabavne strategije poudarita odnos med partnerji (tip odnosa), temu pa dodata še cilj nabavne funkcije. Njuno študijo kasneje nadgradijo Terpend et al. (2011), ki kot tretjo dimenzijo predlagajo značilnosti trga, na katerem podjetje nabavlja (stopnja rivalstva v panogi in konkurenčnost panoge).

Pričujoča študija skuša zapolniti vrzel na področju povezav trženjskih odnosov z nabavnimi strategijami, zato se še posebej opira na konceptualno študijo Svahna in Westerlunda (2009), ki predla-

gata več tipov nabavnih strategij, pri čemer izhajata iz dveh že omenjenih vplivnih dimenzij: tipa odnosov med partnerji in cilja nabavne funkcije. Avtorja predlagata tri tipe odnosov med partnerji: transakcijske menjave, povezovalni odnos in partnerska omrežja. Ta kategorizacija sloni na evolucijskem vidiku, ki ga najdemo v literaturi s področja nabave – odjemalčeva strategija nabave se pogosto razvija od aktivnosti, osnovanih na transakcijah, preko diadnih odnosov do strateških zavezništov (Svahn in Westerlund, 2009). Za cilj nabavne funkcije opredelita dve ključni funkciji nabave: zagotavljanje n prihrankov, ki izhajajo iz racionalizacije administrativnih stroškov, racionalizacije stroškov proizvodnje ali racionalizacije stroškov materiala (Gadde in Håkansson, 1994). Nasprotno pa se pri doseganju uspešnosti podjetje v večji meri osredotoča na pridobitev prednosti, ki izvirajo iz vzpostavljanja in ohranjanja tesnih odnosov s partnerji (Palmatier, 2008).

S tem ko Svahn in Westerlund (2009) povežeta koncepta nabavnih ciljev organizacije in odnosov med podjetji, oblikujeta šest nabavnih strategij: strategijo »iskalca najnižje cene«, strategijo »pogajalca«, strategijo »delujoč kot ura«, strategijo »sodelovalnega prilagajanja«, strategijo »projektnega partnerstva« in strategijo »razvojnega partnerstva« (Tabela 1). Njuna teoretično zasnovana matrika je konceptualni okvir te raziskave. V nadaljevanju sledi natančnejši opis vsake izmed šestih nabavnih strategij.

S strategijo »iskalca najnižje cene« so običajno povezani enkratni nakupi nizke pomembnosti. Pri tovrstnih nakupih so nabavniki osredotočeni predvsem na doseganje učinkovitosti pri nabavi,

Tabela 1: Različne nabavne strategije v dobavnih mrežah

		NABAVNI CILJ	
		Osredotočenost na doseganje učinkovitosti	Osredotočenost na doseganje uspešnosti
KOMPLEKSNOST ODNOSOV	Transakcijske menjave	»Iskalec najnižje cene«	»Sodelovalno prilagajanje«
	Povezovalni odnos	»Pogajalec«	»Projektno partnerstvo«
	Partnerska omrežja	»Delujoč kot ura«	»Razvojno partnerstvo«

Vir: Svahn in Westerlund, 2009: str. 176.

za izbiro dobavitelja je pomembna najnižja cena iskanega proizvoda, medtem ko odnosi niso v ospredju. Odjemalci uporabljajo to strategijo, ko ne iščejo zvestobe ali dolgoročnega sodelovanja. Gre za rutinsko odločitev, pri kateri lahko odjemalec izbira med številnimi ponudniki (Svahn in Westerlund, 2009). Za strategijo »**pogajalca**« so značilni dolgotrajni dvostranski ali diadni odnosi med odjemalcem in dobaviteljem. Pri tej strategiji odjemalec teži k doseganju učinkovitosti preko dolgoročnih povezav z izbranim dobaviteljem (Grönroos, 1994). Značilna je uporaba večletnih pogodb o sodelovanju med partnerjema, ki vsako leto prinašajo znižanje cene dogovorjenega proizvoda (Svahn in Westerlund, 2009). Pri strategiji »**delujoč kot ura**« ne gre več za diadni odnos med dobaviteljem in odjemalcem, pač pa gre za upravljanje preskrbovalne mreže oziroma serije aktivnosti s ciljem zagotoviti zanesljive in pravočasne dobave (Svahn in Westerlund, 2009). Partnerji, ki tvorijo mrežo, so skrbno izbrani, saj strategija teži k minimiziranju števila partnerjev, ki pa morajo biti zanesljivi (Dyer in Nobeoka, 2000).

Strategija »**sodelovalnega prilagajanja**« je prva izmed treh strategij, ki daje prednost uspešnosti pred učinkovitostjo. Zanje je značilno, da odjemalec želi standardiziran proizvod ali storitev, a z nekaj prilagoditvami. Običajno gre za nakupe velikih vrednosti, vendar časovno redke, ki se izvajajo na desetletje ali celo več (Svahn in Westerlund, 2009). Pri strategiji »**projektnega partnerstva**« gre za dvostransko sodelovanje med odjemalcem in dobaviteljem, ki sta včasih bolj, drugič manj tesna partnerja pri projektih. V posameznih primerih se namreč zgodi, da se po zaključenem skupnem projektu partnerja razideta in nadaljujeta svoje delo ločeno oziroma samostojno (Svahn in Westerlund, 2009). Pri takšnih odnosih je zanimiv pojav paradoksa o hkratnem sodelovanju in konkuriranju med dobaviteljem in odjemalcem (Parmigiani, 2007). Strategija »**razvojnega partnerstva**« temelji na tesnem sodelovanju med partnerji v celotnem raziskovalno-razvojnem procesu. Ta strategija se pomembno razlikuje od prejšnje predvsem v tem, da ne gre za dvostransko sodelovanje med partnerjema, pač pa gre za vključevanje vseh partnerjev, ki tvorijo preskrbovalno mrežo v razvoj novega proizvoda ali storitve ter izboljšanje obstoječih različic proizvodov. Druga pomembna razlika je kontinuirano sodelovanje, ki ni zgolj projektno naravnano (Svahn in Westerlund, 2009).

Svahn in Westerlund in drugi (Håkansson in Snehota, 1995; Walker in Weber, 1984) sklenejo, da so transakcijske menjave pogostejše povezane z uporabo več nabavnih virov, ponavljajoči se nakupi

so povečini povezani z diadnimi odnosi, strateški nakupi pa s preskrbovalnimi mrežami. Dejansko pa omenjene tri strategije v sebi skrivajo osnovni cilj: bodisi iskanje stroškovne učinkovitosti bodisi iskanje kakovosti ali iskanje inovativnosti. Kljub ločevanju in mnenju raziskovalcev o nezdružljivosti omenjenih ciljev pa je med podjetji, predvsem večjimi, redko najti takšna, ki bi sledila zgolj eni nabavni strategiji (Svahn in Westerlund, 2009).

Ugotovitve Terpenda et al. (2011) nadgrajujejo raziskavo Svahna in Westerlunda (2009). Avtorji so v empirični raziskavi prepoznali štiri nabavne strategije: »strateški nakup«, »omejena nakupna izbira«, »nekritični nakup« in »nasprotujoči nakup«. Strategija »strateškega nakupa« je prisotna pri nabavi proizvodov, ki so ključnega pomena za poslovanje podjetja. Za trg strateških proizvodov so značilne visoke vstopne ovire za nova podjetja, velika pogajalska moč kupcev in velika pogajalska moč dobaviteljev. Stopnji inovativnosti in kakovosti proizvodov sta visoki, prav tako pa tudi prilagodljivost in učinkovitost nabave ter stroškovna učinkovitost. Za odnos med partnerjema je značilna visoka stopnja zaupanja in medsebojne odvisnosti. Značilnosti proizvodov in trga so pri strategiji »omejene nakupne izbire« podobne kot pri strategiji »strateškega nakupa«. V primerjavi s predhodno strategijo je razlika v pomembnosti dobavitelja za uspešno poslovanje odjemalca. Zaradi težavne nadomestljivosti proizvodov je odvisnost odjemalca od dobavitelja visoka. Za strategijo »nekritičnega nakupa« velja, da nabavljeni proizvodi predstavljajo nizko tveganje za odjemalca. Z lahkoto je mogoče najti substitute. Enostavnost zamenjave je najverjetneje tudi povod za visoko kakovost in inovativnost proizvodov te skupine. Vstopne ovire na trg so nizke, prav tako je nizka pogajalska moč kupcev in dobaviteljev. Soodvisnost med kupcem in dobaviteljem je nizka, je pa prisotno močno zaupanje med partnerjema. Strategijo »nasprotujočega nakupa« zaznamujeta nizka stopnja medsebojnega zaupanja, predvsem s strani odjemalca, in visoka raven moči (ta izhaja predvsem iz sposobnosti, prisiliti partnerja k uredničitvi zahtev preko groženj ali omejevanja izbire). Odvisnost odjemalca od dobavitelja je nizka, saj je na trgu več ustreznih substitutov. Za to strategijo je značilna nizka raven inovativnosti, fleksibilnosti in kakovosti proizvodov.

Omeniti velja, da pregled literature ne nudi enotne opredelitve dejavnikov, ki predstavljajo temelj predstavljenih nabavnih strategij; najverjetneje zaradi različnih pogledov avtorjev na funkcijo nabave.

V naslednjem poglavju sledi razlaga metodološkega pristopa k empirični raziskavi proučevanja

tipov nabavnih strategij po Svahnu in Westerlundu (2009) v slovenskem prostoru.

3. METODOLOGIJA

3.1. DELNO STRUKTURIRAN INTERVJU KOT METODA KVALITATIVNE RAZISKAVE

Pri empirični preverbi povezave trženjskih odnosov z nabavnimi strategijami smo se odločili za uporabo kvalitativne metode raziskovanja, in sicer delno strukturiranega intervjuja. Uporaba intervjuja kot metode raziskovanja dopušča natančno opredelitev mnenj in izkustev intervjuvancev ter omogoča vpogled v ozadje obravnavane tematike (Trochim, 2006). Ključni prednosti, ki sta vplivali na izbiro metode, sta večja odzivnost, predvsem vodstvenega osebja, in možnost kompleksnejših, odprtih vprašanj. Delno strukturiran intervju omogoča, da lahko kljub predvidljivosti in obvladljivosti poteka intervjuja pridobimo informacije, ki jih vnaprej ni bilo mogoče predvideti (Bregar, Ograjenšek in Bavdaž, 2005). V naši študiji je teoretičen okvir raziskovalne teme predhodno predstavljen v znanstveni literaturi, vendar odpira dodatna vprašanja in pušča prostor za nadgradnjo ter dodatno povezavo s sorodnimi raziskavami.

Pomemben del priprave pri izvedbi raziskave ob pomoči delno strukturiranega intervjuja je izdelava opomnika oziroma navedba ključnih vprašanj, ki so kot vodilo pri izvedbi intervjujev. Teoretično podlago pri pripravi opomnika je nudila znanstvena literatura tujih in domačih avtorjev (Bregar et al., 2005; Cannon in Perreault, 1999; Iršič, 2009; Terpend et al., 2011; Trochim, 2006). Naj poudarimo, da pri oblikovanju opomnika neposredno izhajanje iz temeljnega dela avtorjev Svahna in Westerlunda (2009) ni bilo mogoče, saj njuno delo ni empirično preverjeno, temveč sloni zgolj na teoretičnih predpostavkah. Pri pripravi vprašanj, ki se dotikajo področja nabavnih ciljev podjetja, smo tako izhajali iz teoretičnega zapisa omenjenih avtorjev, pri pripravi vprašanj, povezanih s področjema analize nabavnega trga in odnosov med partnerji, pa sta nam bili v oporo deli Cannona in Perreaulta (1999) ter Terpenda et al. (2011). Opomnik sestavlja sedemnajst vprašanj, vendar smo s ciljem pridobiti kakovostne in celovite odgovore oblikovali dodatna podvprašanja, ki jih nismo zastavili vsem intervjuvancem, temveč le ko smo ocenili, da je treba nekaj dodatno osvetliti.

Vprašalnik sestavljajo tri ključna področja: v prvem delu intervjujev smo se dotaknili nabavnih ciljev podjetja, v drugem delu smo se posvetili analizi nabavnega trga za izbrani izdelek, tretji del pa se osredotoča na odnos med odjemalcem in dobaviteljem ali dobavitelji določenega izdelka.

Raziskava se podrobneje dotika nakupnega vedenja in odnosov pri nabavi materialov, izdelkov ali surovin, ki so strateškega pomena za poslovanje odjemalca.

3.2. OPIS VZORCA IN ZBIRANJE PODATKOV

Za dosego ciljev smo uporabili metodo namernega vzorčenja, ki temelji na izbiri vzorčnih enot, za katere je raziskovalec mnenja, da so najboljši predstavniki določene skupine. Prednosti takšnega načina vzorčenja izvirajo iz stroškovnega prihranka, hitrosti vzorčenja in ustreznosti izbire. Pomembno pomanjkljivost pa predstavlja nezmožnost neposrednega posploševanja na določeno populacijo, ker populacija običajno ni jasno opredeljena (Malhotra in Birks, 2003). V vzorec smo skušali zajeti podjetja, ki delujejo v različnih panogah, pozorni pa smo bili tudi na dejavnost podjetij. Poleg tega smo pred končno izbiro enot podjetja razvrstili v skupine glede na velikost, saj je cilj raziskave pridobiti celovit pogled na nakupno vedenje podjetij, tudi majhnih in srednje velikih, ki so včasih izključena iz obravnave. V naslednjem koraku smo se osredotočili na iskanje posameznikov, ki lahko glede na delovno mesto v podjetju najbolj pripomorejo k pridobitvi kakovostnih podatkov, povezanih z obravnavano tematiko. V srednje velikih in velikih podjetjih smo se osredotočili na vzpostavitev stika z osebami, ki opravljajo delo v nabavni funkciji podjetja, v manjših podjetjih, ki navadno niso funkcijsko razdeljena, pa smo se osredotočili na osebe, ki so najpogostejše zadolžene za nabavo materialov, izdelkov in storitev.

Za vzpostavitev prvega stika z intervjuvanci smo večinoma uporabljali elektronsko pošto in telefon, nekatere intervjuvance pa smo obiskali tudi osebno. Vsem, ki so bili pripravljeni sodelovati v raziskavi, smo predhodno posredovali opomnik s predvidenimi vprašanji ter celovit opis namena, ciljev in poteka raziskave.

V kvalitativno raziskavo smo vključili podjetja, ki glede na opredelitve standardne klasifikacije dejavnosti SKD 2008 (2012) sodijo v naslednje kategorije: predelovalne dejavnosti (C), trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil (G) ter gostinstvo (I). Glede na veljavno opredelitev statističnih regij, kot jih opredeljuje Statistični urad Republike Slovenije (2011), je šest analiziranih podjetij uvrščenih v Obalno-kraško regijo, eno podjetje v Notranjsko-kraško regijo ter eno v Koroško regijo. V Tabeli 2 predstavljamo ključne značilnosti udeležencev delno strukturiranih intervjujev. Pri določanju velikosti podjetij smo sledili opredelitvi Evropske unije iz leta 2005, ki

določa velikost glede na kriterij števila zaposlenih oseb, letni promet in letno bilanco stanja (Vodnik za uporabnike MSP, 2006). S ciljem zagotavljanja anonimnosti, ki lahko pripomore k večji dostopnosti podatkov o poslovanju podjetij, imena udeležencev in podjetij niso navedena.

4. ANALIZA IN REZULTATI

Bregar et al. (2005) predlagajo dva pristopa k analizi kvalitativnih podatkov, kamor sodijo tudi podatki, zbrani z uporabo metode delno strukturiranega intervjuja, in sicer deduktivni in induktivni raziskovalni pristop. Pri prvem izhajamo iz obstoječe teorije, za drugega pa je značilno, da stremimo k oblikovanju lastne teorije, temelječe na dovolj velikem številu praktičnih primerov. S ciljem doseči najboljše rezultate ob danih možnostih smo v analizi uporabili metodo »analiza s predlogo«, ki združuje tako značilnosti deduktivnega kot induktivnega raziskovalnega pristopa. Predloga raziskave je namreč vnaprej določena na temelju obstoječega teoretičnega znanja, v procesu zbiranja in analize podatkov pa jo ustrezno preoblikujemo ali dopolnimo. S tem si zagotovimo določeno raven fleksibilnosti v postopku analize.

Če se natančneje osredotočimo na analizo podatkov, pridobljenih z uporabo delno strukturiranega intervjuja kot metode raziskovanja, Patton (2002) predlaga dva pristopa, in sicer lahko analiziramo posamezne enote oziroma intervjuje ali pa uporabimo navzkrižno analizo, s katero povezujemo odgovore vseh udeležencev in iščemo globino

oziroma širino odgovorov na posamezno vprašanje. Analizo nato podajamo po sklopih oziroma kategorijah, kjer nam kot opora služi opomnik. V danem primeru smo se odločili za uporabo navzkrižne analize.

Vprašalnik je razdeljen na tri ključna področja, takšni delitvi pa sledi tudi predstavitev rezultatov. V prvem sklopu predstavljamo ugotovitve, povezane z nabavnimi cilji analiziranih podjetij, v drugem delu sledi predstavitev ugotovitev, povezanih z analizo nabavnega trga za izbrani izdelek, tretji del pa se osredotoča na analizo odnosa med odjemalcem in dobaviteljem z zornega kota odjemalca.

4.1. NABAVNI CILJI PODJETJA

Ne glede na to, da študija temelji na analizi nakupnega vedenja in odnosov med organizacijami pri nabavi najpomembnejšega izdelka, smo ugotovili, da se analizirana podjetja v splošnem osredotočajo na **doseganje operativne učinkovitosti**, ki se kaže v iskanju najnižjih mogočih nabavnih cen in drugih ugodnih pogojev poslovanja za povpraševani izdelek. Intervjuvanci osredotočenost na doseganje operativne učinkovitosti pred uspešnostjo pojasnjujejo z več razlogi. Pomemben razlog je velik delež materiala v končni ceni izdelka, ki sili podjetja k osredotočenosti na pridobivanje najnižjih mogočih nabavnih cen materialov, izdelkov in storitev. Drugi pomemben razlog, ki povečuje pomen nabavne cene materiala, je nediferenciranost oziroma nizka diferenciranost končnih izdelkov. Ena izmed intervjuvank je povedala:

Tabela 2: Predstavitev ključnih značilnosti intervjuvancev

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

»V naši dejavnosti so za izdelke predpisane natančne specifikacije, od katerih ne smemo odstopati, zato se predvsem trudimo ponuditi končni izdelek, ki bo cenovno ugodnejši od konkurenčnih izdelkov.«

Kot razlog osredotočenosti na doseganje nizkih nabavnih cen surovin je ena izmed intervjuvank navedla cenovno občutljivost kupcev:

»V naši dejavnosti je najpomembnejše, da smo cenovno ugodni. V primeru, da cena končnega izdelka ni konkurenčna, potem ostale značilnosti ali prednosti naših izdelkov odjemalcem niti niso pomembne.«

Čeprav je večina intervjuvancev potrdila, da se analizirana podjetja v večji meri osredotočajo na doseganje operativne učinkovitosti pred uspešnostjo, je med podjetji vseeno mogoče najti posamezne razlike. V petih izmed osmih primerov smo tako ugotovili, da je ključni dejavnik izbire dobavitelja najnižja cena povpraševanega izdelka, v treh primerih pa so intervjuvanci izpostavili, da se podjetja sicer osredotočajo na doseganje učinkovitosti, vendar s poudarkom na zagotavljanju najboljših pogojev poslovanja, kot so na primer ugodni plačilni pogoji, hitri dobavni roki, dodatne storitve, vpliv na proizvodne stroške in stroške zaloga itd. Podjetja, ki dajejo prednost zagotavljanju ugodnih pogojev poslovanja pred nabavno ceno izdelka, navajajo različne razloge takšne osredotočenosti. Dve podjetji dajeta večji pomen drugim pogojem poslovanja pred nabavnimi cenami zaradi majhnih razlik pri nabavnih cenah med različnimi dobavitelji, zato točko razlikovanja med ponudbami predstavljajo ugodni poslovni pogoji. Tretje podjetje pa pogojem poslovanja pripisuje večji pomen, ker jim ti zagotavljajo prepotrebno likvidnost. To ilustrira naslednji citat:

»Ključnega pomena je zagotavljanje enake ali boljše kakovosti surovine, cena pri tem niti ni tako pomembna, ker se pri različnih dobaviteljih ne razlikuje veliko. Bolj pomembni so sprejemljivi plačilni pogoji. Smo mlado, vendar hitro rastoče podjetje, zato so ugodni plačilni pogoji ključni pri našem poslovanju.«

Iz odgovorov intervjuvancev je sicer razvidno, da podjetja izredno velik pomen pripisujejo nabavnim cenam materialov, izdelkov in surovin, vendar je bilo v pogovorih opaziti, da imajo intervjuvanci v mislih predvsem ugodno razmerje med ceno in kakovostjo materiala. Intervjuvanec, ki je zaposlen v kovinski industriji, je povedal:

»Ocenjujem, da je na trgu veliko ponudnikov, vendar je z vidika našega podjetja večina neprimernih. Vedno več ponudnikov surovine prihaja z vzhoda, pogosto dobivamo ponudbe in

prošnje za sodelovanje, vendar, kot sem omenil, je kakovost materialov vprašljiva. Posamezni odjemalci nam kar neposredno povedo, iz katerega podjetja hočejo, da prihaja vhodna surovina.«

Med analizo intervjujev smo ugotovili tudi, da se analizirana podjetja večinoma raje odločajo za sodelovanje z manjšim številom dobaviteljev (do tri), zgolj v dveh primerih pa sta intervjuvanka poudarila, da pri nabavi uporabljajo samo en nabavni vir, kar je v prvem primeru posledica specifičnih značilnosti vhodne surovine, ki ima velik vpliv na končni izdelek in zadovoljstvo porabnikov, v drugem primeru pa je intervjuvanec razlog takšne vrste sodelovanja predstavil takole:

»Pri polizdelkih pa takšen način (sodelovanje z več dobavitelji) ni primeren, saj običajno pri sodelovanju z dobaviteljem pride do razvoja izdelka z natančno dogovorjenimi specifikacijami, tako da menjevanje dobaviteljev v tem primeru ni mogoče.«

Intervjuvanci izpostavljajo različne razloge, ki vplivajo na odločitve o uporabi večjega števila nabavnih virov:

- želja po manjši odvisnosti zgolj od enega dobavitelja; intervjuvanka je povedala: *»Običajno naročamo izmenično, enkrat od enega, drugič od drugega dobavitelja ter na takšen način ohranjamo odnose s partnerji in zavarujemo svoj proizvodni proces za primere, ko določen dobavitelj surovine nima na zalogi.«*
- spremenljive cene standardnih surovin od dobavitelja do dobavitelja, predvsem pri materialih, ki so odvisni od cen nafte; intervjuvanka je na vprašanje o razlogih za sodelovanje z večjim številom dobaviteljev odgovorila: *»Pomemben razlog je tudi cena, saj je ob večjih nihanjih cen energentov na svetovnih trgih pomembno kateri dobavitelj ima večje zaloge ter tako še nekaj časa ponuja material po nižjih cenah od konkurentov.«*
- pomanjkanje surovine na trgu; intervjuvanka je izpostavila: *»Pri nabavi ključnega materiala uporabljamo vsaj tri nabavne vire, ker smo mnenja, da takšna nabavna strategija zmanjšuje tveganje, ki se v zadnjem obdobju pojavlja v naši panogi. V lanskem letu so se na trgu pojavile velike težave z dobavljalnostjo ključne surovine. Izkazalo se je, da je bolje imeti več dobaviteljev ter z njimi ohranjati tesne osebne in poslovne odnose, saj je to edina možnost, da v kriznih razmerah, ko na trgu ni surovine, pridobiš potrebno blago.«*
- hitra rast podjetja ter s tem povezana skrb pred nezmožnostjo zagotavljanja surovine s strani dobavitelja tudi v prihodnjih letih; intervjuvanka je dejala:

»V tem trenutku ključno surovino nabavljamo iz treh virov, vendar ne zato, da bi se na takšen način zavarovali pred nezanesljivostjo dobav. Zavedamo se, da s tem ko rastemo bomo mogoče 'prerasli' dobavitelje oziroma nam bodo zaradi internih pravil zmožni dobavljati samo določeno količino surovine, saj nihče ne želi biti sto odstotno odvisen zgolj od enega odjemalca.«

- pravila poslovanja dobavitelja, ki prepovedujejo preveliko odvisnost zgolj od enega kupca;
- majhno število ustreznih dobaviteljev;
- spodbujanje konkuriranja med dobavitelji; intervjuvanec je poudaril:
»Surovine nabavljamo iz več virov, razlog za to je spodbujanje konkuriranja med dobavitelji, povezanega predvsem z nabavnimi cenami in roki dobav.«

Naj poudarimo, da sta predstavnika dveh izmed analiziranih podjetij povedala, da pri nabavi uporabljajo več nabavnih virov, vendar z večjo osredotočenostjo na en nabavni vir. Ključni razlog, ki ga navajata, je medsebojno zaupanje in zanesljivost partnerja. Intervjuvanka je povedala:

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

Izpostaviti velja tudi, da je odločitev o sodelovanju pretežno z enim nabavnim virom običajno posledica razmer na trgu in ne ciljev analiziranega podjetja, saj je le manjše število dobaviteljev povpraševanega izdelka zmožnih dosegati pričakovanja odjemalca.

Iz odgovorov sodelujočih je mogoče potrditi tudi, da vsa analizirana podjetja težijo k vzpostavljanju in ohranjanju dolgoročnih odnosov z dobavitelji. Večina podjetij z dobavitelji sodeluje več kot tri leta, nekatera podjetja pa tudi desetletje ali več. Intervjuvanka je izpostavila naslednje prednosti dolgoročnega sodelovanja:

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

Intervjuvanec, ki deluje na področju avtomobilske industrije, predstavlja pogled, zakaj je dolgoročno sodelovanje v interesu njihovega podjetja:

»Dobaviteljev praviloma ne zamenjujemo, saj to prinaša dodatne stroške, povezane s porabo časa, ker je potrebno za vsako spremembo pridobiti odobritev s strani odjemalca.«

4.2. ANALIZA NABAVNEGA TRGA IN KONKURENCE V PANOGI

Večina intervjuvancev ocenjuje, da je na trgu zadostno število substitutov, večinoma primerljivih ravni kakovosti, ki ob zamenjavi zahtevajo le majhne prilagoditve v proizvodnem procesu. Intervjuvanka iz podjetja, ki se ukvarja z izdelavo izdelkov iz plastičnih mas, je v odgovoru na vprašanje o razpoložljivosti substitutov pojasnila:

»Velikih razlik med ponudbami posameznih dobaviteljev ne zaznavamo. Seveda ima vsaka vrsta materiala svoje specifične, vendar je mogoče z majhnimi prilagoditvami in nekaj izkušnjami pri uporabi strojne opreme, doseči enake učinke.«

Intervjuvanka, ki deluje v gumarski industriji, pa je izpostavila zanimiv pogled na zamenjavo ključnega izdelka s substitutom, ki ni neposredno povezan z značilnostmi izdelka, pač pa kaže na težave, ki spremljajo zamenjavo dobavitelja:

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

V dveh primerih pa sta intervjuvanca povedala, da je na trgu zadostno število substitutov, vendar se pojavlja vprašanje kakovosti materialov, izdelkov ali surovin. Le en intervjuvanec je odgovoril, da je na trgu malo substitutov. Čeprav naj bi bila prisotnost številnih substitutov na trgu povezana z višjo kakovostjo in inovativnostjo ponudb (Terpend et al., 2011), pa intervjuvanci tega ne opažajo, ocenjujejo namreč, da so ponudbe dobaviteljev podobne.

V splošnem intervjuvanci ocenjujejo, da je pogajalska moč dobaviteljev nizka, v dveh primerih pa sta sodelujoča pogajalska moč dobaviteljev ocenila kot visoko. Ena izmed intervjuvank je tako izpostavila:

»Nekateri odjemalci povprašujejo po točno določenih blagovnih znamkah, zato bi prenehanje sodelovanja z dobaviteljem prineslo dodatne težave in mogoče celo odhod nekaterih odjemalcev.«

Večina intervjuvancev je tudi mnenja, da je pogajalska moč odjemalcev nizka, kot ključna razloga pa navajajo majhnost odjemalčevega podjetja

v primerjavi z velikimi, mednarodno delujočimi podjetji ter enostavnost nadomeščanja izgubljenega kupca z novim. Izpostaviti velja zanimivo ugotovitev glede naraščajoče pogajalske moči odjemalcev. Več sodelujočih je poudarilo vpliv spremenjenih gospodarskih razmer na spremembo odnosov med partnerji ter pogojev poslovanja. Intervjuvanci so mnenja, da spremenjene gospodarske razmere povečujejo pogajalsko moč odjemalcev, tudi majhnih, ki so se v preteklosti morali prilagajati pravilom velikih mednarodnih podjetij. Ena izmed intervjuvank je povedala:

»Prednost trenutnih gospodarskih razmer je tudi to, da, v kolikor si reden plačnik, so mogoči dogovori tudi o vseh ostalih pogojih poslovanja.«

4.3. ODNOSI MED PARTNERJI

Zanimiva in nepričakovana je ugotovitev, da podjetja velik pomen pripisujejo odnosom, čeprav ni zaznati tesnejšega sodelovanja med njimi. Odgovori intervjuvancev razkrijejo, da gre za vzpostavljane in ohranjanje odnosov s predstavniki drugih podjetij, predvsem odnosov na osebni ravni. Intervjuvanec je pojasnil, zakaj so dolgoročni in tesni odnosi s podjetjem oziroma prodajnim osebjem v posameznih primerih ključnega pomena:

»Ohranjanje tesnih in dolgoročnih odnosov z dobavitelji predstavlja eno izmed možnosti, ki majhnemu podjetju omogoči del ugodnosti, ki jih velika podjetja pridobijo z obsegom nabave.«

Intervjuvanka pa je natančneje opredelila koristi vzpostavljanja takšne vrste odnosov:

»Če se trudiš ohranяти dobre odnose z dobavitelji, obstaja večja verjetnost, da ti dobavitelj ob pomanjkanju surovine naredi uslugo in ti je odstopi nekaj ton.«

Večina intervjuvancev je ocenila, da je zaupanje do dobavitelja na visoki ravni, vendar se nanaša predvsem na točnost dobav in drugih dogovorov, saj tesnejšega, strateškega sodelovanja med partnerji ni. Intervjuvanec iz podjetja, ki s svojimi dobavitelji razvija tudi strateška partnerstva, pa je zanikal popolno deljenje informacij med partnerji:

»... informacij ne razdajamo, saj je konkurenca na trgu velika in konkurenčna podjetja tesno sledijo in iščejo informacije o razvoju. V podjetju imamo izdelane protokole, v katerih je natančno opredeljeno, katere informacije lahko podjetje posreduje izbranim dobaviteljem.«

Zanimiva je tudi ugotovitev, da si intervjuvanci ne želijo tesnejšega sodelovanja s partnerji. Eden izmed razlogov, ki ga je izpostavilo več intervjuvancev, je majhen vpliv surovine na razlikovanje

končnega izdelka oziroma uporaba standardnih materialov, izdelkov in surovin v proizvodnji. Ena izmed sodelujočih je tako povedala:

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

Pomemben razlog pa je tudi velikost oziroma majhnost odjemalčevega podjetja v primerjavi z velikimi, mednarodno delujočimi podjetji, tako da sodelovanje s skupnimi aktivnostmi za dobavitelja ni zanimivo.

Pri odgovorih intervjuvancev je bilo zaznati, da podjetja uporabljajo predvsem nabavne strategije in vrste odnosov z dobavitelji, ki jih literatura navaja kot primerne pri nabavi nizkotveganih izdelkov, medtem ko se ta študija osredotoča na izdelke, materiale in storitve, ki so ključnega pomena pri poslovanju podjetja. V nadaljevanju predstavljamo sklepne ugotovitve in morebitne vzroke ravnanja analiziranih podjetij.

5. RAZPRAVA

Zanimalo nas je, kako odjemalci, tj. podjetja, ki delujejo v slovenskem prostoru, ravna z odnosi s partnerji v povezavi z nabavnimi cilji in strategijami. Razprava povzema rezultate analize osmih delno strukturiranih intervjujev, ki smo jih izvedli s predstavniki nabavnih oddelkov v slovenskih podjetjih, ter jih primerja s teoretičnimi izsledki drugih avtorjev.

Ključno odkritje je, da se večina analiziranih podjetij osredotoča na sledenje operativni učinkovitosti (doseganje čim nižjih nabavnih cen izdelkov in materialov, zniževanje stroškov proizvodnje, administracije, zalog itd.) pred uspešnostjo. To velja kljub temu, da gre za nabavo ključnih, strateško pomembnih izdelkov in materialov, za katere določeni avtorji (npr. Cannon in Perreault, 1999; Svahn in Westerlund, 2009; Terpend et al., 2011) predpostavljajo uporabo sodelovalnih odnosov. Analiza intervjujev razkriva naslednje vzroke takšne osredotočenosti podjetij: (1) majhnost odjemalčevega podjetja v primerjavi z velikim, mednarodno delujočim dobaviteljem oziroma majhen delež odjemalčeve nabave v celotni nabavi dobavitelja, (2) prisotnost večjega števila enakovrednih ponudnikov na trgu povpraševanega izdelka, (3) značilnosti povpraševanih izdelkov in materialov – predvsem nizka diferenciranost –, (4) značilnosti končnih izdelkov – bodisi nizka diferenciranost bodisi visok delež materiala v

končnem izdelku. Vpliv visoke vsebnosti materiala v končnem izdelku na osredotočenost podjetja prepoznavata tudi Dubois in Gadde (2000). Mnenja sta, da je kljub intenzivnemu poudarjanju koristi, izhajajočih iz grajenja tesnih trženjskih odnosov s partnerji, treba razumeti, zakaj so nekatera podjetja še vedno usmerjena k iskanju učinkovitosti. V posameznih podjetjih namreč stroški materiala, storitev, komponent in drugih delov obsegajo tudi do 80 odstotkov celotnih stroškov, zato je težnja po doseganju učinkovitosti zanje ključnega pomena.

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

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

Čeprav analizirana podjetja poudarjajo osredotočenost na dolgoročno sodelovanje z dobavitelji, kot korist takšnega sodelovanja zaznavajo zgolj doseganje operativne učinkovitosti z zniževanjem nabavnih cen in drugih vplivov na zmanjševanje stroškov. Nobeno izmed analiziranih podjetij namreč ni izpostavilo, da želi iz izbranim dobaviteljem poslovati dolgoročno zaradi njegovega razvojnega potenciala, inovativnosti ali drugih koristi, ki izvirajo iz sodelovanja. Ugotovitev potrjuje mnenje Palmerja (2001), da dolgotrajnost odnosa

med partnerjema še ne pomeni razvoja zvestobe in zavezanosti ter pridobitve koristi, izhajajočih iz te povezave.

Če ugotovitve izvedene študije primerjamo z modelom Svahna in Westerlunda (2009), ki je predstavljen v Tabeli 1, je mogoče najti več neskladij. V študiji je analizirana nabava strateško pomembnih proizvodov in materialov, za katere je predvideno dolgoročno sodelovanje pri raziskavah in razvoju med partnerji v preskrbni mreži, kontinuirano partnersko sodelovanje, ki je povezano z razvojem novih in izboljšanjem obstoječih izdelkov, ter odkrito deljenje virov. Na podlagi analize lahko rečemo, da se v tem delu pojavlja neskladje med opredelitvijo Svahna in Westerlunda (2009), ki v tem primeru predvidevata vključenost celotnega partnerskega omrežja, ter ugotovitvami, izhajajočimi iz izvedenih intervjujev. Večina analiziranih podjetij, z izjemo enega, je osredotočena na doseganje operativne učinkovitosti ter uporabo nabavnih strategij, predvidenih za nabavo rutinskih in ponovnih nakupov.

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

Več skladnosti med ugotovitvami raziskave in predhodno izvedenimi raziskavami je mogoče najti pri primerjavi z raziskavo Iršiča (2004), ki je bila izvedena na vzorcu velikih slovenskih podjetij in je potrdila še vedno prevladujočo taktično-operativno usmerjenost nabavnih funkcij v podjetjih. Isti avtor ugotavlja, da so podjetja še vedno naravnana predvsem na doseganje kratkoročnih koristi in večje učinkovitosti nabave.

Analiza odgovorov sodelujočih kaže tudi na to, da na nabavne strategije podjetij in odnose z dobavitelji vplivajo tudi dejavniki, ki jih avtorji drugih raziskav niso predvideli (npr. Cannon in Perreault, 1999; Iršič, 2004; Svahn in Westerlund, 2009; Terpend et al., 2011). Eden takšnih je vpliv okolja podjetja oziroma, natančneje, trenutnih gospodarskih razmer na naraščajočo moč podjetij, predvsem majhnih. Razloga, da pretekle raziskave (npr. Iršič, 2009; Terpend et al., 2011) vpliva predstavljenega dejavnika ne omenjajo, je

mogoče najti v značilnostih vzorca, saj se raziskave osredotočajo predvsem na velika podjetja, ter v odsotnosti gospodarskih razmer, natančneje gospodarske krize, ki bi tudi velika, mednarodno delujoča podjetja silile k spremembam poslovnih praks.

Ugotovitve kažejo, da se analizirana podjetja kljub raznolikosti (velikost podjetja, dejavnost), poslužujejo uporabe enakih nabavnih strategij. Terpend et al. (2011) so mnenja, da je lahko pojavnost uporabe enakih strategij v različnih podjetjih posledica splošnih pravil in »dobrih praks«, s katerimi se nabavniki seznanijo v procesu šolskega izobraževanja ali uvajanja v podjetjih.

6. ZAKLJUČEK

Ključna ugotovitev pričujoče kvalitativne študije je, da se večina analiziranih podjetij osredotoča na sledenje operativni učinkovitosti pred uspešnostjo. To velja kljub temu, da gre za nabavo ključnih proizvodov in materialov, za katere nekateri avtorji priporočajo uporabo sodelovalnih odnosov. Analiza intervjujev osvetljuje več razlogov za takšno usmerjenost: (1) majhnost odjemalčevega podjetja v primerjavi z velikimi, mednarodno delujočimi dobavitelji, (2) prisotnost večjega števila ponudnikov enakovrednih izdelkov ali materialov na trgu, (3) značilnosti končnih izdelkov – bodisi nediferenciranost bodisi visok delež materiala v končnem proizvodu. Na podlagi analiziranih podatkov ugotavljamo, da slovenska podjetja premalo pozornosti namenjajo uporabi takšnih nabavnih strategij in graditvi odnosov s partnerji, ki bi imeli vpliv ne samo na učinkovitost poslovanja podjetja, pač pa tudi na uspešnost.

Delo nadgrajuje konceptualno študijo Svahna in Westerlunda (2009) z vključevanjem dodatnih dejavnikov (analiza nabavnega trga, analiza konkurence v panogi), ki vplivajo na izbiro nabavne strategije s strani podjetij. Poleg tega je študija usmerjena k identifikaciji vzrokov za osredotočenost podjetij bodisi na doseganje operativne učinkovitosti bodisi uspešnosti ter s tem lahko služi kot preliminarne raziskava prihodnjim delom na tem področju.

Pri upoštevanju rezultatov raziskave je treba izpostaviti tudi določene omejitve. Prvič, prednosti izbire določene raziskovalne metode ter načina vzorčenja lahko hkrati pomenijo tudi omejitve. Omenjena metoda ter način vzorčenja namreč ne dopuščata posploševanja ugotovitev na celotno populacijo. Na primer, eden izmed omembe vrednih vidikov izbire podjetij je njihova velikost, ki igra pomembno vlogo pri pogajalski moči. Drugič, kot pomanjkljivost zaznavamo tudi osredotočenost zgolj na proučevanje vidika odjemalca, zato

lahko pridobljene podatke interpretiramo zgolj s tega vidika. Tretjič, kljub skrbni izbiri ključnih informantov, ki so sodelovali v raziskavi, obstaja možnost, da bi za celovitejši vpogled v proučevano tematiko potrebovali dodatne ali druge sogovornike iz podjetij.

Kljub temu, da ugotovitev ni mogoče posplošiti na celotno populacijo slovenskih podjetij, pa ti izsledki jasno nakazujejo pogled podjetij na spremenjeno vlogo nabavne funkcije in razvoj trženjskih odnosov ter, najpomembneje, osvetlujejo razloge takšne osredotočenosti podjetij. Pri razlagi ugotovitev izvedene kvalitativne raziskave je pomembno zavedanje, da odnos med partnerjema ne vpliva zgolj na točko interakcije med podjetjema, pač pa tudi na druge procese znotraj podjetja ter posredno na druga podjetja in druge odnose. Zato bi bilo v prihodnjih raziskavah smiselno v obravnavo vključiti tudi vidik dobavitelja oziroma obravnavati diadni odnos med partnerjema ter tako odkriti dobaviteljeve motive, ki podjetij ne spodbujajo k razvoju tesnejših odnosov s partnerji ter udejanjanju nabavnih strategij, ki izhajajo iz teh odnosov. Smiselno bi bil tudi razmislek o vključitvi vidika kupca končnega proizvoda, saj predvsem zahteve končnih odjemalcev vplivajo na ravnanje analiziranih podjetij.

Glede na pomanjkljivo raziskanost predstavljene področij študija odpira številna vprašanja, ki spodbujajo k nadaljnjemu raziskovanju. Veliko zanimanje zbuja predvsem znatno odstopanje med ugotovitvami raziskav, povezanih s trženjskimi odnosi in nabavnimi strategijami podjetij, ki delujejo na tujih trgih, in tistimi v slovenskem prostoru. Analiza podatkov izvedenih raziskav (Terpend et al., 2011) pokaže, da tuja podjetja v večji meri uporabljajo nabavne strategije, ki vplivajo na izboljšanje uspešnosti, medtem ko se slovenska podjetja osredotočajo zgolj na izboljševanje operativne učinkovitosti nabave. Ugotovitve so za skrbiljuče predvsem zato, ker se danes nabavni funkciji pripisuje strateška vloga za uspešnost podjetja, dobičkonosnost in višjo vrednost za delničarje. Morda je v slovenskih podjetjih premalo zavedanja, da strategije pomenijo sredstvo za uresničevanje ciljev podjetja, zato naj bo študija spodbuda vodilnim v podjetjih, da razmislijo o nabavnih strategijah in odnosih s partnerji, ki jih v podjetju razvijajo, ter o ustreznosti uresničevanih strategij glede na izbrane cilje podjetja.

REFERENCE

1. Baily, P., Farmer, D., Jessop, D., & Jones, D. (1998). *Purchasing Principles & Management*. London: Financial Times Management.

2. Bregar, L., Ograjenšek, I., & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Bunduchi, R. (2008). Trust, Power and Transaction Costs in B2B Exchanges-A Socio-Economic Approach. *Industrial Marketing Management*, 37(5), 610-622.
4. Cannon, J. P., & Perreault, W. D. JR. (1999). Buyer-Seller Relationships in Business Markets. *Journal of Marketing Research*, 4(36), 439-460.
5. Cousins P. D., Lawson, B., & Squire, B. (2006). An empirical taxonomy of purchasing functions. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(7), 775-794.
6. Day, G. S. (2000). Managing Market Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 24-30.
7. Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2000). Supply strategy and network effects: purchasing behaviour in the construction industry. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 6(3-4), 207-215.
8. Dyer, J. H., & Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. *Strategic Management Journal*, 21(3), 345-367.
9. Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
10. Fink, R. C., James, L. W., & Hatten, K. J. (2011). Pricing, purchasing and product performance factors associated with the relational exchanges of different sized customers. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(1), 34-44.
11. Gadde, L.-E., & Håkansson, H. (1994). The changing role of purchasing: reconsidering three strategic issues. *IMP Conference (6th). Research Developments in International Industrial Marketing and Purchasing*. Milano: Università Bocconi.
12. Gadde, L.-E., & Håkansson, H. (2001). *Supply Network Strategies*. Wiley, Chichester.
13. Gordon, I. (2000). Organizing for Relationship Marketing. V J. N. Sheth, A. Parvatiyar, (ur.), *Handbook of Relationship Marketing* (str. 505-524). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
14. Grönroos, C. (1994). Quo vadis, marketing? Toward a relationship marketing paradigm. *Journal of Marketing Management*, 5(10), 347-360.
15. Håkansson, H., & Snehota, I. (1995). *Developing Relationships in Business Networks*. London: Routledge.
16. Iršič, M. (2004). The influence of factors determining relationships between organisations and their strategic suppliers on the frequency of implementations of purchasing marketing strategies. *Journal of Contemporary Management Issues*, 9(2), 1-33.
17. Iršič, M. (2009). Kvalitativne sestavine povezovalnih odnosov organizacij s strateškimi dobavitelji in njihov vpliv na udejanjanje strategij nabavnega marketinga. *Akademija MM*, 9(13), 33-50.
18. Janda, S., & Seshadri, S. (2001). The influence of purchasing strategies on performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(4), 294-308.
19. Krause, D., Pagell, M. & Curkovic, S. (2001). Toward a Measure of Competitive Priorities for Purchasing. *Journal of Operations Management*, 19(4), 497-512.
20. Malhotra, K. N., & Birks, F. D. (2003). *Marketing Research: An Applied Approach*. B.k.: Pearson Education Limited.
21. Palmatier, W. R. (2008). *Relationship Marketing*. Massachusetts: Marketing Science Institute.
22. Palmer, R. (2001, 9. avgust). *The Eternal Triangle – A Framework of Business to Business Relationships*. Paper to the 17th IMP Conference. Najdeno 10. maja 2012 na spletnem naslovu <http://www.impgroup.org/uploads/papers/244.pdf>
23. Parmigiani, A. (2007). Why do firms both make and buy? An investigation of concurrent sourcing. *Strategic Management Journal*, 28(3), 285-311.
24. Patton, M. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (3rd ed.). California: Thousand Oaks.
25. Porter, M. E. (1985). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
26. Pressey, A., Tzokas, N., & Winklhofer, H. (2007). Strategic purchasing and the evaluation of "problem" key supply relationships: what do key suppliers need to know? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(5), 282-294.
27. Pučko, D. (1999). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. Standardna klasifikacija dejavnosti SKD 2008 (2012, 10. september). Najdeno 5. avgusta 2012 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/klasje/tabela.aspx?cvn=5531>
29. Statistični urad Republike Slovenije-Statistične regije Republike Slovenije (2011, 22. februar). Najdeno 22. avgusta 2012 na spletnem naslovu http://www.stat.si/doc/reg/karte%20zadnje/NUTS3_ESTAT_zaslon.jpg
31. Svahn, S., & Westerlund, M. (2009). Purchasing strategies in supply relationship. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(4), 173-181.
32. Terpend, R., Krause, R. D., & Dooley, J. K. (2011). Managing Buyer-Supplier Relationships: Empirical Patterns Of Strategy Formulation In Industrial Purchasing. *Journal of Supply Chain Management*, 47(1), 73-93.
33. Trochim, W. M. K. (2006, 10. september). *Research Methods Knowledge Base*. Najdeno 12. maja 2012 na spletnem naslovu <http://www.socialresearchmethods.net/kb/survsel.php>
34. Vodnik za uporabnike MSP (2006, 12. december). Najdeno 4. avgusta 2012 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/sme_user_guide_sl.pdf
35. Walker, G., & Weber, D. (1984). A transaction cost approach to make-or-buy decisions. *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 373-391.
36. Watts, C.A., Kim, K.T., & Hahn, C.K. (1992). Linking purchasing to corporate competitive strategy. *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, 28(4), 2-8.
37. Žabkar, V. (1999). *Trženjski odnosi na medorganizacijskih trgih profesionalnih storitev-konceptualni model in empirična preverba* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.