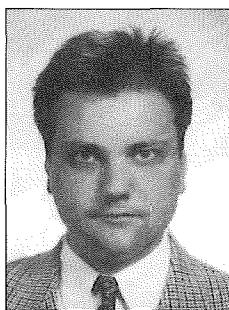


Ugotavljanje razvitosti povezovalnega odnosa organizacije z dobavitelji – modelski pristop na primeru vzorca organizacij v Sloveniji

Matjaž Iršič
asistent

Ekonomsko-poslovna fakulteta
Univerza v Mariboru



Izvleček

V članku proučujemo problematiko razvitosti povezovalnega odnosa organizacije z dobaviteljem na nabavnem trgu. Raven povezanosti z dobaviteljem je ena pomembnejših sestavin pri proučevanju razvitih konceptov »marketinga povezav« (angl. relationship marketing). V raziskavi proučujemo stopnjo razvitosti povezovalnega odnosa na vzorcu organizacij v Sloveniji, pri čemer izhajamo iz modelskega pristopa z uporabo Olsen-Ellramove multifaktorske matrike, ki vključuje dve pomembni dimenziji: relativno atraktivnost dobavitelja in intenzivnost povezovalnega odnosa. Na podlagi tehtanih ocen smo prišli do ugotovitev, da je stopnja razvitosti povezovalnih odnosov v organizacijah v Sloveniji relativno nizka.

Abstract

In the present paper we are dealing with the problem of the development of organisational relationship with its supplier in the purchasing market. The level of relationship with supplier is one of the most significant elements in the context of study of the developed concept of relationship marketing. During the research process we are investigating the level of development of the relationship on the sample of Slovenian enterprises using "Olsen-Ellram" modelling multifactor approach with two important dimensions: relative attractiveness of the supplier and intensity of the relationship. On the base of weighted estimation we have found out, that the level of development of such relationship in the Slovenian enterprises is relatively low.

1. UVOD

Sodoben tržni pristop organizacij na nabavnem trgu nujno temelji na proučevanju kakovosti in intenzivnosti zvez s tržnimi partnerji v menjalnem odnosu, proces nastajanja koalicij in opozicij na trgu pa narekuje potrebo po prilagajanju organizacij z vidika postavljanja ciljev, strategij in taktičnih aktivnosti. Uporaba zunanjih virov nabave, ki temelji na dolgoročnem in intenzivnem odnosu z dobaviteljem, poruši tradicionalne tržne koncepte delovanja organizacije na nabavnem trgu in klasične pristope k razumevanju porazdelitve akcijskih parametrov, ki določajo pogajalsko moč partnerjev. Učinkovito in uspešno

kreiranje strategij nabavnega marketinga v takih pogojih nujno zahteva temeljito poznavanje takšnih odnosov, potrebnih pogojev za njihov nastanek, prednosti in pomanjkljivosti ter njihove rezultate.

V sedemdesetih in osemdesetih letih avtorji s področja marketinga ugotavljajo, da je primarna usmeritev marketinga menjalni proces oziroma transakcija (Kotler, 1973; Kotler in Levy, 1969).

Razvoj na tem področju pomenijo predvsem Frazierjevo orodje za medorganizacijsko menjavo (1983), Boggozijeva razvojna teorija menjave (1975, 1979) in Weitzov kontingenčni model prodaje (Dwyer, Schurr, Oh, 1987). Poleg tega menjava okupira tudi druge strokovnjake s področja ekonomike in politične ekonomije (Achrol, 1991; Arndt, 1983).

Pomanjkljivosti tradicionalne marketinške paradigme, spremembe odnosov med tržnimi subjekti z neposrednim in posrednim približevanjem zaradi potrebne komplementarnosti v nabavi, proizvodnji, financiranju in ponudbi vedno bolj sestavljenih izdelkov, globalizacija trgov, naraščanje pomena znanja in lastnih sposobnosti (prihaja do redefiniranja najpomembnejših dimenzij in virov konkurenčnih prednosti), omejenost nabavnih virov, spremembe v zahtevah odjemalcev, spremembe v vedenjskih vzorcih tržnih subjektov ter vedno pogostejše vertikalne integracije med tržnimi subjekti pripeljejo do redefiniranja koncepta marketinga in tržnih odnosov med udeleženci v menjalnem procesu.

Z vidika organizacije na nabavnem trgu pomeni pridobivanje zanesljivih nabavnih virov hkrati tudi strateško premoženje, zato pomenijo možnosti dolgoročnih povezav z dobaviteljem, ki temeljijo na tesnejših menjalnih odnosih, izvor konkurenčnih prednosti, doseganje boljše učinkovitosti in uspešnosti tako na nabavnem kot tudi posledično na prodajnem trgu.

Izhodišča »nove« paradigme marketinga devetdesetih let temeljijo na interaktivnih povezavah med tržnimi subjekti, upošteva pri tem »diadični« odnos med dvema organizacijama (Anderson, Narus, 1990; Anderson in Weitz, 1989; Dwyer, Schurr in Oh, 1987; Gummesson, 1995; Low, 1996; Payne, 1994; Han, Wilson in Dant, 1993).

V takih pogojih je proučevanje ravni razvitosti povezovalnega odnosa med udeleženci v menjavi izjemno pomembna sestavina proučevanja udejanjanja koncepta »marketinga povezav« (angl. relationship marketing).

2. RAZISKOVALNI PROBLEM, REZULTATI PRELIMINARNE RAZISKAVE IN RAZISKOVALNI CILJI

Ker je raven razvitosti povezovalnega odnosa organizacij z dobavitelji posledica udejanjanja koncepta razvitih oblik marketinga povezav, tj. razvitih marketinških konceptov, moramo kot izhodiščni problem izpostaviti predvsem troje:

- proučitev spreminjajočega se gospodarskega / poslovnega okolja organizacij v Sloveniji
- proučitev udejanjanja posameznih poslovnih konceptov teh organizacij s posebnim poudarkom na problemu udejanjanja koncepta marketinga in ovir za takšno udejanjanje
- proučitev stanja na področju obstoječih povezav organizacij z dobavitelji ter tržne moči dobaviteljev v slovenskem prostoru.

Omenjene analize stanja so rezultat preliminarne raziskave v okviru mednarodnega raziskovalnega projekta ACE (Fahy, Snoj, Mumel, Gabrijan, Iršič, 1997).

V omenjenem projektu smo izhajali iz statistične množice vseh podjetij v Sloveniji z več kot 20 zaposlenimi. Velikost statistične množice je znašala $N = 1581$ organizacij. Upoštevanih odgovorov (= vrnjenih vprašalnikov) je bilo 628, kar znaša 39,7 %.¹

Podatki iz raziskave predstavljajo odgovore generalnih direktorjev anketiranih organizacij v Sloveniji in torej temeljijo na njihovih zaznavah v zvezi s proučevano problematiko.

To dejstvo v neki meri predstavlja tudi pomensko omejitev tovrstne raziskave in s tem tudi preliminarne raziskave, kajti izhodišča, na katerih temelji analiza stanja organizacij v Sloveniji, so rezultat mnenj slovenskih menedžerjev (njihovih predstav), ki niso nujno identična z dejanskim (objektivnim) stanjem.

Vendar je po drugi strani taka omejitev majhnega pomena, če vemo, da gre v omenjenem raziskovalnem projektu za proučevanje zelo velikega vzorca organizacij ($N = 628$), in glede na dejstvo, da je udejanjanje razvitih poslovnih konceptov vendarle v veliki meri rezultat zaznavanja razmer v zunanem in notranjem okolju organizacij s strani vodilnih menedžerjev.

Iz omenjene preliminarne raziskave in nekaterih teoretičnih izsledkov, omenjenih že v teoretičnem delu disertacije, kaže izpostaviti naslednja dejstva:

- Majhen odstotek organizacij je takih, v katerih so tesnejše dolgoročne zveze z dobavitelji vir konkurenčnih prednosti, kar ni smotno, če upoštevamo, da je po drugi strani pogajalska moč dobaviteljev relativno visoka in so torej akcijski parametri pri oblikovanju ravnih in strukture objektov menjave na strani dobavitelja.
- Razloge za omenjeno dejstvo kaže iskati med drugim tudi v nepoznavanju in premalo intenzivnem uveljavljanju koncepta in filozofije marketinga v nabavi ter v preteklih vrednotah organizacij, ki so bile usmerjene predvsem k doseganju kratkoročne učinkovitosti na račun dolgoročne, razvojne uspešnosti.

¹ Pri omenjenem mednarodnem raziskovalnem projektu ACE smo proučevali učinke privatiziranja in neposrednih tujih vlaganj na marketinške strategije in aktivnosti organizacij v Srednji in Vzhodni Evropi. Del raziskovalnega projekta je zajemal tudi slovenske organizacije.

3. V slovenskem prostoru trenutno uveljavljanje koncepta marketinga preprečujejo poleg neznanj tudi procesi tranzicije in dolgotrajen proces privatizacije. Ker pogoji, v katerih delujejo tržni subjekti, niso povsem razčiščeni (z vidika lastnine, kapitala, finančne moči), je tudi težavno in tvegano ugotavljati realno boniteto dobaviteljev, na podlagi katere bi bilo mogoče odločiti o izboru tistih, s katerimi je smiselno vzpostavljati tesnejše dolgoročne povezovalne odnose, ki bi temeljili na konceptu marketinga povezav.
4. Nenazadnje je kot zaviralni dejavnik v razvitosti povezovalnih odnosov v Sloveniji mogoče opredeliti tudi odsotnost razumevanja nabavne funkcije v organizaciji kot pomembne nosilke strateškega razvoja organizacije.

Od tod izhajajo za potrebe nadaljnje raziskave naslednji raziskovalni cilji:

- ugotoviti za vzorec organizacij njihovo tehtano vrednostno oceno relativne atraktivnosti izbranega dobavitelja na podlagi posamičnih dejavnikov
- ugotoviti za vzorec organizacij njihovo stopnjo intenzivnosti povezovalnega odnosa z izbranim dobaviteljem na podlagi merjenih dejavnikov
- oceniti na podlagi predhodno omenjenih kriterijev raven razvitosti povezovalnega odnosa vzorca organizacij z izbranim dobaviteljem.

3. METODOLOGIJA RAZISKAVE

3.1. Vzorec

Izhodišče za oblikovanje vzorca v raziskavi je statistična množica organizacij v Sloveniji z več kot 20 zaposlenimi.

Izmed 1581 organizacij v statistični množici smo oblikovali novo statistično množico 628 organizacij, ki so v okviru mednarodnega raziskovalnega projekta ACE (= hkrati naša preliminarna raziskava) vrnilo izpolnjene vprašalnike.

Velikost celotnega vzorca glede na obseg raziskovalnih spremenljivk in pričakovane stopnje odgovorov znaša $N = 428$ organizacij.

V prvi fazi izmed omenjenih 628 organizacij izberemo tiste, ki kakorkoli omenjajo »tesne zveze z dobavitelji« kot pomemben dejavnik pri doseganju konkurenčne prednosti na nabavnem trgu ali pa ta dejavnik opredeljujejo kot pomemben v okviru menjalnih procesov. Na ta način dobimo po načelu izločitve 155 takih organizacij, ki ustrezajo omenjenemu kriteriju. Na podlagi tega kriterija je torej v vzorcu celotna statistična množica tovrstnih organizacij.

Preostale, tj. 273 organizacij, izberemo po načelu enostavnega naključnega izbora izmed preostalih 628 organizacij.

V vzorcu so torej zajete tako organizacije, v katerih menedžerji zaznavajo določeno obliko tesnih zvez z dobavitelji, pri katerih

pričakujemo potencialno višjo raven razvitosti povezovalnih odnosov z dobavitelji, kot tudi organizacije, za katere to ni evidentno.

Strukturo vzorca prikazujemo v naslednji tabeli.

Tabela 1: Struktura vzorca za raziskavo

- statistična populacija: 1581 organizacij v Sloveniji z več kot 20 zaposlenimi
- statistična množica: 628 organizacij, ki so v okviru mednarodne raziskave ACE vrnilo vprašalnike (izhodišče za opredelitev vzorca)

Karakteristika vzorca	N	v %
Organizacije, katerih menedžerji zaznavajo določeno stopnjo pomembnosti tesnih zvez z dobavitelji	155	36,2
Preostale organizacije	273	63,8
Skupaj	428	100,0

3.2. Metodologija izdelave vprašalnika

Zbiranje podatkov je temeljilo na uporabi visoko strukturiranega anketnega vprašalnika, ki smo ga poslali generalnim direktorjem omenjenega vzorca organizacij.

Cilji vprašalnika so usmerjeni v ugotavljanje ravni razvitosti povezovalnega odnosa organizacije z njenim najpomembnejšim dobaviteljem, pri čemer je bilo merilo za izbranega analiziranega dobavitelja njegova strateška pomembnost za organizacijo odjemalca z vidika strateške vloge objekta nabave.

Izhodišče za pridobivanje podatkov smo poiskali v t. i. Olsen-Elramovi multifaktorski portfolijski metodi (prirejeno po Olsen, Elram, 1997, 109), pri čemer smo razvitost povezovalnega odnosa ugotavljali na podlagi dveh multifaktorskih dimenzij:

1. relativne atraktivnosti izbranega dobavitelja za odjemalca
2. intenzivnosti povezovalnega odnosa z dobaviteljem.

Proučevanje relativne atraktivnosti dobavitelja je temeljilo na izboru 17 dejavnikov, za katere smo ugotavljali tehtano »relativno« oceno v primerjavi s potencialnimi dobavitelji za merjeni strateški objekt nabave. Tako smo prišli do tehtanih vrednosti za naslednje izbrane dejavnike, razdeljene v zaključene vsebinske sklope:

1. sklop: finančni in ekonomski dejavniki

- (1) velikost dobaviteljevega pribitka na lastno ceno izdelka
- (2) dobaviteljeva finančna stabilnost
- (3) dobaviteljeve izkušnje in »rating« v poslovnem okolju

2. sklop: dejavniki izvedbe

- (4) pogoji dobave
- (5) kakovost nabavljenega izdelka
- (6) nabavna cena

3. sklop: tehnološki dejavniki

- (7) sposobnost dobavitelja, da se sooča in prilagaja spremembam v tehnologiji
- (8) dobaviteljeve sposobnosti v oblikovanju
- (9) dobaviteljeva hitrost v razvoju

4. *sklop: organizacijski, kulturni in strateški dejavniki*
- (10) podobnost v »strateškem razmišljanju med odjemalcem in dobaviteljem
 - (11) integracijski procesi dobavitelja
 - (12) strateški položaj dobavitelja v panogi
 - (13) stališča menedžmenta dobavitelja (pogled na prihodnost)
 - (14) sposobnost »top« menedžmenta dobavitelja
 - (15) kompatibilnost med poslovnimi funkcijami odjemalca in dobavitelja
 - (16) občutek zaupanja in zaščite z dobaviteljem
 - (17) sposobnost dobavitelja, da obvladuje spremembe v okolju.

Intenzivnost povezovalnega odnosa z dobaviteljem smo ugotavljali na osnovi merjenja 10 dejavnikov:

- (1) vrednost nabave izdelka izbranega dobavitelja v celotnih nabavnih stroških odjemalca
- (2) pomembnost odjemalčeve nabave za dobavitelja (merilo: delež nabave v celotni ponudbi dobavitelja)
- (3) izhodni stroški (iz panoge) – merilo je specifičnost premoženja v menjalnem odnosu z izbranim dobaviteljem oziroma velikost transakcijskih stroškov
- (4) razsežnost menjave z dobaviteljem (z vidika razsežnosti objekta menjave)
- (5) ocenjeno (pričakovano) trajanje povezovalnega odnosa
- (6) potencialno sodelovanje odjemalca z dobaviteljem pri razvoju izdelka
- (7) potencialno sodelovanje odjemalca z dobaviteljem na področju tehnologije
- (8) potencialno sodelovanje odjemalca z dobaviteljem pri procesih upravljanja
- (9) podobnost organizacije odjemalca z dobaviteljem z vidika vrednot in organizacijske kulture
- (10) podobnost organizacije odjemalca z dobaviteljem z vidika stopnje razvitosti tehnologije.

4. REZULTATI RAZISKAVE

Na podlagi primarne raziskave s strukturiranim vprašalnikom na vzorcu 428 organizacij v Sloveniji smo prejeli vrnjenih in veljavno izpolnjenih 154 vprašalnikov, kar pomeni, da je znašal delež odgovorov 36 %.

Vprašalniki so bili namenjeni generalnim direktorjem v organizacijah², zato predstavljajo odgovori njihove zaznave v zvezi s proučevano problematiko, ki pa niso nujno izraz realnega ali povsem objektivnega stanja.

4.1. Relativna atraktivnost izbranega dobavitelja

Relativno atraktivnost dobavitelja (RAD) smo ugotavljali na

² Čeprav bi bilo morda v večjih organizacijah bolj smiselno spraševati o omenjeni problematiki odgovorne za področje nabavnega poslovanja (nabavne menedžerje), je v manjših organizacijah za strateške nabavne odločitve v glavnem odgovoren generalni direktor. Ker je problem v splošnem strateškega pomena za organizacijo, smo mnenja, da so generalni direktorji ne glede na velikost organizacije ali sestavljenost in pomen nabavne funkcije v organizaciji dovolj relevantna ciljna skupina oziroma ustrezen primarni informacijski vir.

podlagi ocene generalnih direktorjev o zaznani stopnji pomembnosti (sp) posameznega merjenega dejavnika (prilagojena Olsen-Ellramova multifaktorska matrika)³ na 6-stopenjski skali z vrednostmi od 0 do 5 (0 – nepomemben, 5 – izjemno pomemben) ter primerjalne (relativne) ocene (ro) izbranega dobavitelja za posamezni merjeni dejavnik glede na konkurenčne dobavitelje s 3-stopenjsko skalo z vrednostmi od 3 do 1 (3 – izbrani dobavitelj je boljši kot konkurenčni, 2 – enak in 1 – slabši).

Relativno atraktivnost j-tega dobavitelja smo tako izračunali kot vsoto produktov med stopnjo pomembnosti in relativno oceno l-tega dejavnika:

$$RAD_j = \sum_{i=1}^{17} (sp_i \times ro_i),$$

pri čemer je: $j = 1, \dots, n$.

Čim višja je dobljena tehtana vrednost (RAD), tem višja je atraktivnost izbranega dobavitelja v primerjavi s konkurenčnimi dobavitelji.

Ker pa kumulativna tehtana vrednost RAD ne da zadostnega vpogleda v posamične dejavnike, ki sestavljajo relativno atraktivnost, je bolje ugotavljati posamično relativno atraktivnost j-tega dobavitelja za l-ti dejavnik (tabela 2).

Tabela 2: Analiza stopnje pomembnosti posameznega dejavnika pri izbiri dobavitelja v organizacijah

Dejavnik	n	M	SD
Finančni in ekonomski dejavniki			
1. Velikost dobaviteljevega pribitka na lastno ceno izdelka	153	3,5779	1,2669
2. Dobaviteljeva finančna stabilnost	152	3,7697	1,1362
3. Dobaviteljeve izkušnje in »rating« v poslovnem okolju	152	3,9079	1,0940
Dejavniki izvedbe			
4. Pogoji dobave	152	4,3882	0,8693
5. Kakovost nabavljenega izdelka	152	4,5132	0,7457
6. Nabavna cena	150	4,4667	0,8487
Tehnološki dejavniki			
7. Sposobnost dobavitelja, da se prilagaja spremembam v tehnologiji	153	3,7403	1,2462
8. Dobaviteljeve sposobnosti v oblikovanju	152	3,0395	1,5132
9. Dobaviteljeva hitrost v razvoju	152	3,6118	1,2073
Organizacijski, kulturni in strateški dejavniki			
10. Podobnost v strateškem razmišljanju med vašo organizacijo in dobaviteljem	152	3,5066	1,1217
11. Integracijski procesi dobavitelja	152	2,9539	1,1413
12. Strateški položaj dobavitelja v panogi	152	4,5066	5,8219
13. Stališča menedžmenta dobavitelja (pogled na prihodnost)	152	3,7105	1,1255
14. Sposobnost »top menedžmenta« dobavitelja	152	3,4934	1,0796
15. Kompatibilnost med vašimi poslovnimi funkcijami in dobaviteljevimi	150	3,2867	1,3528
16. Občutek zaupanja in zaščite z dobaviteljem	153	4,1234	0,9311
17. Sposobnost dobavitelja, da obvladuje spremembe v okolju	152	3,8487	1,0964

n – število odgovorov, M – aritmetična sredina, SD – standardni odklon

Generalni direktorji ocenjujejo višjo stopnjo pomembnosti

³ Anketiranci so bili opozorjeni, da naj se njihovi odgovori nanašajo na enega izmed dobaviteljev, od katerega nabavljajo zanje strateško pomemben izdelek (skupina A).

predvsem pri dejavnih izvedbe, kjer je tudi SD zelo nizek. Razen tega kaže opozoriti na občutno pomembnost dejavnika, ki se nanaša na »občutek zaupanja in zaščite z dobaviteljem«. Dejavnik »strateški položaj dobavitelja v panogi« prav tako kaže visoko stopnjo pomembnosti, vendar pa je razpršenost opazovane ocene dejavnika med organizacijami izjemno visoka.

Drugo pomembno skupino dejavnikov z nekoliko nižjo oceno glede pomembnosti za organizacijo pa predstavlja predvsem dejavnika »dobaviteljeve izkušnje in rating v poslovnem okolju« ter »sposobnost dobavitelja, da obvladuje spremembe v okolju«, kar kaže na to, da sta položaj organizacije in njena fleksibilnost zelo karakteristična parametra pri izbiri dobavitelja.

V tabeli 3 prikazujemo, kako so generalni direktorji ocenjevali relativno atraktivnost dobavitelja po posameznih dejavnih atraktivnosti v odstotkih organizacij.

Tabela 3: Relativna atraktivnost dobavitelja po posameznih dejavnih atraktivnosti (% organizacij)

Dejavniki relativne atraktivnosti dobavitelja									
Tehtana vrednost	rad 1	rad 2	rad 3	rad 4	rad 5	rad 6	rad 7	rad 8	rad 9
0	2,7	1,4	2,8	0,0	0,0	0,0	2,7	8,1	2,7
1	0,0	1,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,4	0,0
2	4,1	1,4	0,0	2,7	0,0	0,0	4,1	10,8	6,8
3	1,4	3,4	4,9	5,5	0,0	4,2	4,7	6,8	5,5
4	13,0	12,3	10,4	8,2	2,7	6,9	8,8	13,5	8,2
5	3,4	3,4	4,2	10,3	9,5	11,8	4,1	1,4	2,1
6	21,9	13,7	11,1	4,8	10,1	9,0	17,6	18,2	19,9
7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
8	14,4	18,5	18,1	13,0	17,6	9,7	18,2	17,6	17,8
9	4,1	6,2	4,2	0,0	0,0	0,0	0,0	1,4	2,7
10	20,5	19,2	14,6	22,6	31,1	27,1	16,2	12,2	17,8
11	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
12	8,9	13,7	14,6	6,8	4,1	4,2	9,5	4,1	8,9
13	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
14	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
15	5,5	5,5	15,3	26,0	25,0	27,1	14,2	4,7	7,5
Skupaj	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Arit.sred.*	7,6	8,0	8,7	9,4	9,9	9,6	8,2	6,1	7,6
SD	3,4	3,4	3,9	4,2	3,5	4,0	4,0	3,8	3,7

Dejavniki relativne atraktivnosti dobavitelja								
Tehtana vrednost	rad 10	rad 11	rad 12	rad 13	rad 14	rad 15	rad 16	rad 17
0	1,4	4,2	0,0	1,4	1,4	4,2	0,0	0,0
1	0,0	1,4	1,4	0,0	0,0	0,0	1,4	1,4
2	7,0	9,9	1,4	5,6	5,7	5,6	2,8	4,2
3	2,8	4,2	1,4	2,8	1,4	5,6	1,4	0,0
4	15,5	14,1	11,4	11,3	8,6	21,1	9,7	8,5
5	2,8	2,1	6,4	5,6	3,6	4,9	11,1	9,2
6	14,8	31,0	15,7	14,1	24,3	19,7	5,6	12,7
7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
8	25,4	19,0	15,7	23,2	15,7	14,8	20,8	25,4
9	5,6	8,5	11,4	7,0	11,4	4,2	4,2	5,6
10	6,3	1,4	12,1	9,9	8,6	4,2	12,5	12,7
11	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
12	9,2	2,8	9,3	7,7	13,6	5,6	14,6	13,4
13	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
14	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
15	9,2	1,4	13,5	11,3	5,7	9,9	16,0	7,0
Skupaj	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Arit.sred.*	7,5	5,8	9,0	7,9	7,8	6,7	8,8	8,1
SD	3,7	2,9	6,5	3,7	3,4	3,9	3,9	3,3

* Opomba: aritmetična sredina predstavlja srednjo vrednost tehtane ocene atraktivnosti dobavitelja za

posamezen dejavnik (rad 1 – rad 17); tehtana ocena lahko zavzema vrednosti med 0 in 15, ker predstavlja produkt med stopnjo pomembnosti in relativno oceno dobavitelja za posamezni i-ti dejavnik.

Iz tabele je razvidno, da se raven atraktivnosti dobavitelja po posameznem dejavniku v povprečju giblje med 6,1 in 9,9.

Najvišjo raven atraktivnosti izbranega dobavitelja (= 15) ocenjuje zelo velik odstotek generalnih direktorjev v proučevanih organizacijah v okviru dejavnikov:

- pogoji dobave (26 % generalnih direktorjev)
- kakovost nabavljenega izdelka (25 % generalnih direktorjev)
- nabavna cena (27,1 % generalnih direktorjev).

Najslabšo atraktivnost dobavitelja zaznavajo generalni direktorji v povprečju pri dejavniku »dobaviteljeve sposobnosti v oblikovanju« (ocena 6,1), temu sledi dejavnik »kompatibilnost v poslovnih funkcijah med dobaviteljem in odjemalcem« (ocena 6,7).

4.2. Intenzivnost povezovalnega odnosa z izbranim dobaviteljem

Intenzivnost povezovalnega odnosa z izbranim dobaviteljem smo ugotavljali na podlagi spleta desetih dejavnikov in vplivov. Višja vrednost v posameznih odgovorih (in v kumulativni oceni) pomeni višjo stopnjo intenzivnosti povezovalnega odnosa z izbranim dobaviteljem.

Raven intenzivnosti povezovalnega odnosa (IPO) j-tega dobavitelja smo torej dobili kot vsoto posamičnih I-tih vrednosti odgovorov (O_j):

$$IPO_j = \sum_{i=1}^9 O_i$$

pri čemer je $j = 1, \dots, n$.

Iz tabele 4 so razvidni nekateri pomembnejši statistični podatki rezultatov tega dela vprašalnika. Zaporedne številke v vprašanjih v tabeli se nanašajo na dejavnike, prikazane v 3.2. (metodologija izdelave vprašalnika).

Tabela 4: Analiza odgovorov v zvezi z ugotavljanjem stopnje intenzivnosti povezovalnega odnosa z izbranim dobaviteljem v organizacijah

Vprašanje	Vrednost odgovorov*		(1)		(2)		(3)		S	
	F	%	F	%	F	%	N	%	F	%
18.	6	3,9	71	46,1	77	50,0	154	100,0		
19.	20	13,2	111	73,0	21	13,8	152	100,0		
20.	87	56,5	61	39,6	6	3,9	154	100,0		
22.	4	2,6	98	64,5	50	32,9	152	100,0		
23.	102	67,1	-	-	50	32,9	152	100,0		
24.	105	69,1	-	-	47	30,9	152	100,0		
25.	118	78,7	-	-	32	21,3	150	100,0		
26.	28	18,9	92	62,2	28	18,9	148	100,0		
27.	59	39,3	80	53,3	11	7,3	150	100,0		

*Vprašanje 21 zahteva ločeno analizo.

Iz tabele je razvidno, da je struktura odgovorov v posameznih

organizacijah zelo različna. Največ organizacij dosega najvišjo vrednost odgovorov pri 18. vprašanju, ki se nanaša na vrednost nabave izdelka v celotnih nabavnih stroških. Ta je kar pri 50 % organizacij visoka.

Pomembnost nabave organizacije za dobavitelja (merilo: delež nabave v celotni ponudbi izbranega dobavitelja) se pokaže pri 73 % organizacij kot srednje pomembna.

Izhodni stroški (kot posledica velikosti obstoječega specifičnega premoženja v povezovalnem odnosu z izbranim dobaviteljem) niso pretirano visoki. V 39,6 % organizacij so srednje visoki in v 56,5 % organizacij nizki, kar kaže na relativno nizko stopnjo tovrstne povezanosti z dobaviteljem.

Trajanje povezovalnega odnosa z dobaviteljem v večji meri temelji na srednjeročnih (64,5 %) in deloma na dolgoročnih pogodbah (32,9 %), le izjemoma se organizacije lotevajo enkratne nabave.

Prevladujejo organizacije, pri katerih sodelovanja z dobaviteljem pri razvoju izdelka, na področju tehnologije in pri upravljanju ni.

Delna podobnost organizacije odjemalca z dobaviteljem z vidika vrednot in organizacijske kulture kot tudi z vidika stopnje razvitosti tehnologije je domena več kot polovice analiziranih organizacij.

Zelo pomemben dejavnik ugotavljanja intenzivnosti povezovalnega odnosa z dobaviteljem je tudi razsežnost menjave, pri čemer mislimo na število in kompleksnost objektov menjave med udeležencema v takem menjalnem odnosu ter stopnjo otipljivosti oziroma neotipljivosti menjavanih vrednosti (vprašanje 21). V tabeli 5 prikazujemo rezultate odgovorov vprašanih v zvezi z omenjeno problematiko.

Tabela 5: Razsežnost menjave z izbranim dobaviteljem* v organizacijah

Možnosti	F	%
(1) samo otipljive sestavine izdelka	107	69,5
(2) tudi storitve in »know-how«	37	24,0
(3) celovita menjava, ki vključuje tudi menjavo vrednot, kulture, vedenja, načinov razmišljanja ipd.	14	9,1

*Nekateri vprašani so obkrožili (1) in (2) hkrati.

Iz tabele je razvidno, da 69,5 % organizacij menjava samo otipljive sestavine izdelka z dobaviteljem, medtem ko je celovita menjava domena manj kot desetine analiziranih organizacij.

5. UGOTOVITVE IN STRATEŠKE IMPLIKACIJE

Iz omenjene raziskave je mogoče sklepati naslednje:

1. Relativno majhen odstotek organizacij v Sloveniji udejanja klasičen ali podružbljen marketinški koncept (31,8 %), kar posledično kaže tudi na relativno nizko stopnjo razvitosti koncepta »marketinga povezav« kot oblike strateškega

ravnanja organizacij v okolju na področju udejanjanja marketinškega koncepta.

2. Atraktivnost dobaviteljev je največja predvsem pri dejavnih izvedbe (pogojih dobave, kakovosti nabavljenih izdelkov in nabavni ceni). Očitno je, da so tovrstni dejavniki tudi sicer temeljno merilo in dimenzija za doseganje konkurenčnih prednosti na dobaviteljevem prodajnem trgu. Drugi dejavniki atraktivnosti niso zelo pomembni za organizacije na nabavnem trgu.
3. Posledica ugotovitev pod točko 2 je, da je razvitost menjalnih odnosov, če jih ocenjujemo skozi raznovrstnost in sestavljenost objektov menjave, ki nastopajo v menjalnih odnosih, nizka, saj v večini organizacij prevladujejo v menjavi predvsem otipljive sestavine izdelka, manj intenzivno pa so prisotne (tako po obsegu kot številu in kakovosti) neotipljive sestavine menjalnih vrednosti. Od tod izhaja relativno nizka stopnja razvitosti povezovalnih odnosov z dobavitelji (nizki transakcijski stroški zaradi majhne vrednosti specifičnega premoženja udeležencev, ki ga vključujejo v menjalni odnos, ter posledično tudi nižji »izhodni« stroški iz takega odnosa).

Že v okviru omejitev raziskave smo navedli, da smo za ugotavljanje razvitosti povezovalnega odnosa organizacije na nabavnem trgu z njenimi dobavitelji uporabili kot izhodišče t. i. Olsen-Ellramov model dejavnikov, sestavljenih iz dveh ključnih merjenih dimenzij: relativne atraktivnosti dobavitelja ter intenzivnosti povezovalnega odnosa. Dejstvo, da gre za modelski pristop, nakazuje prvo možnost nadaljevanja raziskave v smeri širitve posameznih ključnih dejavnikov, ki vplivajo na razvitost povezovalnega odnosa, s čimer mislimo:

- na vključevanje drugih dimenzij, ki pomembno vplivajo na določeno stopnjo razvitosti povezovalnega odnosa (npr. kakovost odnosov z dobaviteljem ipd.)
- na širjenje dejavnikov v okviru obstoječih in morebitnih novih dimenzij razvitosti povezovalnega odnosa.

Končno pa moramo dano problematiko proučevati tudi v specifičnih pogojih oziroma glede na različne pomembne kriterije organizacij in tako poiskati v okviru določenega kriterija razlike med posamičnimi značilnostmi:

- po panogah proučevanih organizacij
- po izvoru kapitala proučevanih organizacij
- po velikosti organizacije, kjer je lahko merilo višina realiziranega prihodka
- po razvitosti nabavne funkcije
- po pomembnosti nabave organizacije za dobavitelja (delež nabave proučevane organizacije v celotni ponudbi dobavitelja).

Viri in literatura

- Achrol, R. (1991). »Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments«, *Journal of Marketing*, Vol. 55, October, pp. 77–93.
- Anderson, J.C., Hakansson, H., Johanson, J. (1994). »Dyadic Business Relationships Within Business Network Context«, *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 1–13.
- Arndt, J. (1983). »The Political Economy Paradigm: Foundation for Theory

- Building in Marketing», *Journal of Marketing*, Vol. 47, October, pp. 44–54.
- Bogozzi, R. P. (1975), »Marketing as Exchange«, *Journal of Marketing*, Vol. 39, October, pp. 32–39.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., Oh, S. (1987), »Developing Buyer – Seller Relationships«, *Journal of Marketing*, April, pp. 11–27.
- Fahy, J., Snoj, B., Gabrijan, V., Mumel, D., Iršič, M. (1997), »Country Summary – Slovenia«, International Research Project ACE: *The Effects of Privatisation and Foreign Direct Investments on Marketing Strategies and Activities in Central and Eastern Europe*, School of Business and Economics, University of Maribor.
- Frazier, G. L. (1983), »Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels: A Broadened Prospective«, *Journal of Marketing*, Vol. 47, October, pp. 68–78.
- Gummeson, E. (1995), »The New Marketing – Developing Long-Term Interactive Relationships«, v: McDonald, M., *Marketing Strategies, New Approaches, New Techniques*, Pergamon, pp. 83–101.
- Han, S. L., Wilson, D. T., Dant, S. P. (1993), »Buyer – Supplier Relationships Today«, *Industrial Marketing Management* 22, pp. 331–338.
- Iršič, M. (1998), *Strategije nabavnega marketinga organizacije v razmerah razvitih oblik »marketinga povezav«*, doktorska disertacija, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru.
- Kotler, P., Levy, S. J. (1973), »Buying is Marketing too«, *Journal of marketing*, Vol. 37, pp. 54–59.
- Kotler, P., Levy, S. J. (1969), »Broadening the Concept of marketing«, *Journal of marketing*, Vol. 33, February, pp. 10–15.
- Low, B. K. H. (1996), »Long-Term Relationship in Industrial Marketing: Reality or Rhetoric?«, *Industrial Marketing Management* 25; pp. 23–35.
- Olsen, R. F., Ellram, L. M. (1997), »A Portfolio Approach to Supplier Relationships«, *Industrial Marketing Management*, No. 26, pp. 101–113.
- Weele, Van A. (1998), *Nabavni management*, Gospodarski vestnik, Ljubljana.