

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

POSLOVNA POGAJANJA KOT DEL
NABAVNEGA PROCESA

Nives Pek

Koper, 2008

Mentor: asist. mag. Suzana Sedmak

Somentor: univ. dipl. oec. Primož Svobljšek



POVZETEK

Nabava je ena izmed najpomembnejših poslovnih funkcij podjetja, zato lahko pravilen pristop k upravljanju bistveno prispeva k uspešnosti in konkurenčnosti podjetja. Ključen postopek, s katerim nabavna funkcija dokazuje učinkovitost delovanja, je nabavno-pogajalski proces. Uspešen pogajalski rezultat se lahko doseže le z dobro pripravo na nabavna pogajanja in pravimi osebnostnimi lastnostmi nabavnega referenta. Cilj poslovnih pogajanj je soglasje oz. sporazum, ki vodi do uspešnega sodelovanja med kupci in dobavitelji ter ustvarja učinkovit pogodben odnos, ki vodi v strateška oz. dolgoročno-razvojna in partnerska zavezištva, ki koristijo tako enemu kot drugemu poslovnemu partnerju.

Ključne besede: nabavna funkcija, dobavitelj, kupec, strateški partnerji, poslovna pogajanja, nabavno-pogajalski proces, priprava na nabavna pogajanja, pogajalske strategije, pogajalske taktike.

SUMMARY

Purchasing is one of the most important business functions, that is why the correct accession contributes to the successfulness and competitive position of the enterprise. The most important procedure, which the purchasing function proves effectiveness it's activity with, is purchasing and negotiable process. Successful negotiable result can be reached only with a good preparative for the purchasing negotiations and with the right personal characteristics of the purchaser. The aim of the business negotiations is the consensus or agreement, which leads to the successful collaboration between purchasers and suppliers and creates effective contractual relation, which leads into the strategic or long-term and developmental partnerships, which are useful not only for the first but also for the other business partner.

Key words: business function, supplier, purchaser, strategic partners, business negotiations, purchasing and negotiable process, preparative for the purchasing negotiations, negotiable strategies, negotiable tactics.

UDK: 316.77:658.7(043.2)



VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča.....	1
1.2	Namen in cilji diplomske naloge.....	2
1.3	Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	2
2	Nabava in nabavno poslovanje	5
2.1	Opredelitev in pomen nabave kot poslovne funkcije	5
2.2	Vloga in cilji nabavnega poslovanja	5
2.3	Naloge nabavne službe	6
2.4	Nabava in sodelovanje z ostalimi poslovnimi funkcijami	7
2.4.1	Sodelovanje med nabavno, razvojno in proizvodno funkcijo.....	7
2.4.2	Sodelovanje med nabavno in prodajno službo.....	8
2.4.3	Sodelovanje med nabavno in finančno službo	9
2.4.4	Sodelovanje nabave z drugimi službami podjetja.....	9
2.5	Proces nabavnega poslovanja.....	9
2.6	Delovanje in upravljanje oskrbovalnih verig	12
2.7	Pogodbena razmerja ter odnosi med dobavitelji in kupci	13
2.7.1	Strateške povezave	13
2.7.2	Zunanje izvajanje	14
2.7.3	Omrežja.....	15
3	Nabavna funkcija v podjetju Alpina, d.d.	17
3.1	Kratka predstavitev podjetja.....	17
3.2	Organiziranje nabavne funkcije.....	17
3.3	Strategija nabavne funkcije v podjetju Alpina, d.d.	19
4	Poslovna pogajanja	21
4.1	Opredelitev poslovnih pogajanj	21
4.2	Nabavna pogajanja in pogajalska načela.....	21
4.3	Pogajalci kot osebnosti in karakteristike uspešnega pogajalca	22
4.4	Pogajalski proces.....	24
4.4.1	Priprave na pogajanja.....	24
4.4.2	Začetek pogajanj	26
4.4.3	Potek pogajanj in iskanje skupnih rešitev	27
4.4.4	Zaključevanje pogajanj in sklenitev sporazuma	28
4.5	Pet temeljnih konceptov pogajanj kot pogajalskih strategij.....	29
4.6	Pogajalske taktike.....	30
4.6.1	Napadalnost oz. agresivnost.....	30
4.6.2	Vzemi ali pusti	30
4.6.3	Samo še tale malenkost.....	31

4.6.4	Taktika rezin.....	31
4.6.5	Slepilni manever	31
4.6.6	Oprostite, to je pa pomota	32
4.6.7	Danska dražba	32
4.6.8	Kaj pa, če	32
5	Poslovna pogajanja v podjetju Alpina, d.d.....	35
5.1	Izbor dobavitelja.....	35
5.2	Primer nabavnih pogajanj v podjetju Alpina, d.d.....	36
5.2.1	Priprave na nabavna pogajanja	36
5.2.2	Začetek pogajanj	38
5.2.3	Proces iskanja skupne rešitve.....	39
5.2.4	Zaključevanje pogajanj in sklenitev sporazuma	40
5.2.5	Analiza in ovrednotenje nabavnih pogajanj.....	41
5.3	Sklenitev pogodbe	41
5.4	Upravljanje z dobavitelji	43
5.5	Reševanje reklamacij.....	43
5.6	Ocenjevanje in razvrščanje dobaviteljev	44
6	Sklep.....	47
	Literatura	49
	Priloge.....	51

PONAZORILA

Slika 2.1	Nabavni proces	12
Slika 3.1	Organizacija nabavne funkcije v podjetju Alpina, d.d.	18
Slika 3.2	Nabavni proces podjetja Alpina, d.d.	19
Slika 5.1	Proces upravljanja z dobavitelji v podjetju Alpina, d.d.	44

KRAJŠAVE

angl.	angleško
Co.	Company
Corp.	Corporation
d.d.	delniška družba/dioničko društvo
d.o.o.	družba z omejeno odgovornostjo/društvo s omejenom odgovornostjo
idr.	in drugo/in drugi
ipd.	in podobno
itd.	in tako dalje
Ltd	Limited
npr.	na primer
oz.	oziroma
ts	to so

1 UVOD

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča

Nabava je v zadnjem času postala ena izmed najpomembnejših poslovnih funkcij podjetij, saj je veliko strokovnjakov s številnimi raziskavami dokazalo, da učinkovita in gospodarna nabavna funkcija bistveno pripomore k uspešnejšemu delovanju in poslovanju podjetij. Nabavni oddelek lahko z ustreznim in učinkovitim izvajanjem nabavne funkcije občutno poveča odstotek dobička podjetij, zato večina ljudi, ki vodijo gospodarske subjekte, vidi v nabavi vir dobička, s tem pa možnost povečanja svoje konkurenčne sposobnosti. Ko se torej odločamo za nakupe določenih proizvodov, moramo upoštevati več različnih kriterijev, ki so pomembni, da bomo nabavni proces izpeljali po pravi poti. Poleg nabavne cene proizvodov vse večjo vlogo predstavljajo tudi drugi faktorji, kot so raziskave nabavnega trga, planiranje nabave, nabavne strategije, zagotavljanje nemotene in pravočasne oskrbe proizvodnih oddelkov s kakovostnimi proizvodi ter razvijanje dolgoročnejših odnosov z dobavitelji, ki se tako kupcem hitreje odzivajo in postajajo vse bolj zanesljivejši.

Vsak nabavni oddelek si mora prizadevati za kvalitetno izpolnjevanje nabavne politike podjetja, poleg tega pa ustvarjati zgled ekonomične in učinkovite nabavne funkcije, katerega dosežemo lahko le z dobrim znanjem poslovnih pogajanj in postavitvijo trdne pogajalske pozicije. Vsi nakupni kriteriji so torej odvisni le od naše pogajalske moči, s katero razpolagamo v nabavni funkciji. Pogajamo se praktično vsak dan tako v podjetju kot izven njega. Pomembno je vedeti, da so pogajanja proces, s katerim želimo pridobiti nekaj, kar nam predstavlja določeno vrednost, v zameno pa ponuditi tisto, kar ima za nas manjšo vrednost. Ključni faktor pogajanj so torej cilji, ki jih želimo doseči, ter poti oz. strategije, ki predstavljajo načine za doseg zastavljenih ciljev. Uspeh pogajanj pa ni odvisen le od znanja o pogajalskem predmetu in niti ne od pristopa pogajanj, pač pa v veliki meri od usklajenosti izbora pogajalske taktike, sloga, pogajalskih izkušenj in osebnih karakteristik pogajalca. Daleč najpomembnejša faza poslovnih pogajanj, ki predstavlja skoraj dve tretjini vseh pogajanj, je priprava na poslovna pogajanja, v kateri prej omenjene kriterije tudi globlje opredelimo in definiramo ter si tako zagotovimo večjo možnost uspeha, s tem pa učinkovit pogajalski izid. Poslovno pogajanje pomeni zблиževanje različnih stališč oz. usklajevanje nasprotujočih si interesov dveh poslovnih partnerjev, katerih cilj je doseči soglasje oz. sporazum nečesa. Pogajanja se ne zaključijo že v fazi podpisa sporazuma, pač pa šele takrat, ko se sporazum uresniči in ko se dogovori v praksi tudi dejansko začnejo izvajati. Poslovna pogajanja predstavljajo torej najpomembnejši del nabavnega procesa, saj so uspešni poslovni izidi ključ do učinkovitega in ekonomičnega poslovanja nabavnih funkcij podjetij.

Pri pisanju diplomske naloge sem uporabila stališča in poglede različnih avtorjev, ki sem jih navedla v seznamu literature. Vsa poglavja, ki se navezujejo na podjetje, sem opredelila s pomočjo internega gradiva podjetja, ki mi je bilo na voljo, ter z večkratnimi razgovori tako s sodelavci iz nabave kot z direktorjem nabave in logistike, gospodom Primožem Svoljšakom.

1.2 Namen in cilji diplomske naloge

Namen moje diplomske naloge je podrobna razčlenitev nabavnega procesa, ki ga izvaja nabavni oddelek podjetij ter še podrobnejša in natančnejša opredelitev poslovnih pogajanj kot enega izmed temeljnih delov procesa, ki ga opravlja nabavna funkcija. Za izbrani naslov sem se odločila predvsem zato, ker sem se nedavno zaposlila v nabavi v podjetju, ki ga predstavljam v diplomski nalogi.

Moj cilj je, da dokažem, da v današnjem času ni več v ospredju posamezna pogajalska zmaga, temveč dolgoročnejše strateško povezovanje med dobavitelji in kupci, saj takšna sodelovanja koristijo obema pogajalskima stranema. Prav tako želim pokazati, da je delovanje nabavnega oddelka odvisno predvsem od poslovnih pogajanj, ki ga le-ta izvaja. Izvajalci nabavne funkcije se morajo namreč zelo dobro pripraviti na nabavna pogajanja, da lahko vzpostavijo dobro pogajalsko pozicijo in dosežejo na koncu dobre pogajalske rezultate. Cilj je tudi spoznavanje in boljše razumevanje tako nabavnih kot pogajalskih procesov, ki se odvijajo v podjetjih. S pisanjem diplomske naloge bom to področje dobro raziskala, predvsem pa poskušala pridobiti o nabavnih pogajanjih veliko znanja, spoznala lastnosti pravih pogajalcev ter se naučila najboljših načinov izvajanja poslovnih pogajanj. Poleg tega bom preučila tudi postopek, kako pri nabavnih pogajanjih in pogajanjih nasploh lahko dosežemo sporazum oz. soglasje.

1.3 Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Predpostavke, ki jih bom s pisanjem diplomske naloge poskušala dokazati, so naslednje:

1. Priprava nabavnika na poslovno pogajanje je za nabavni oddelek ključnega pomena, zato zajema največji del nabavno-pogajalskega procesa. Če pogajalec oz. nabavnik pogajanj ne načrtuje vnaprej, ima bistveno manj možnosti za dober uspeh v pogajanjih.
2. Pri poslovnih pogajanjih v današnjem času ne gre več zato, kdo bo zmagal in kdo izgubil, temveč za povezave oz. dolgoročna zavezništva med dobavitelji in kupci. Dolgoročno strateško sodelovanje prinaša namreč sinergijo in dolgoročne koristi obema poslovnima partnerjema.
3. Nabava ne pomeni samo nakup določene količine nekega proizvoda po določeni ceni. Nabava je veliko širši pojem.

4. Uspešna pogajanja v nabavi pripomorejo k večji učinkovitosti in uspešnosti podjetja ter k bistveno boljši kakovosti izdelkov.
5. Če hoče nabavni oddelek uspešno delovati in izpolnjevati svojo politiko in politiko podjetja, mora biti le-ta povezan z drugimi oddelki v podjetju oz. integriran in vpet v ostale poslovne funkcije podjetja. Le na tak način lahko dosežemo skladnost poslovnega sistema.
6. Nabavni oddelek lahko z ustreznim in učinkovitim poslovanjem občutno povečuje dobiček podjetja.
7. Strategije in taktike nabavnih pogajanj so odvisne od človekove osebnosti in samozavesti. Pogajalski stil tako vedno prilagodimo sebi, saj na tak način najboljše opravljamo postopek nabavno-pogajalskega procesa.

Omejitve pri obravnavanju izbranega problema, tako nabavnega poslovanja kot poslovnih pogajanj, vidim predvsem v obširnosti teme ter v obsežnosti strokovne literature in virov. Prav tako mi primanjkuje veliko delovnih izkušenj, ki so na tem področju izrednega pomena. Tretja pomembna omejitev je navezovanje diplomske naloge predvsem na podjetje Alpina, d.d., ki ga predstavljam, zato mojih trditev, sklepov in mnenj ne bom mogla posplošiti na vsa ostala podjetja oz. panoge. Ugotovitve bodo veljale zgolj in samo za podjetje, ki ga obravnavam v diplomski nalogi.



2 NABAVA IN NABAVNO POSLOVANJE

2.1 Opredelitev in pomen nabave kot poslovne funkcije

Nabava je poleg proizvodnje in prodaje najpomembnejša poslovna funkcija v proizvodnih podjetjih. Njena temeljna naloga je preskrba podjetja s surovinami, izdelavnim materialom, storitvami, energijo, pomožnim materialom pa tudi s stroji, napravami itd. Nobeno proizvodno podjetje ne more poslovati brez navedenih materialnih prvin proizvodnje. Za poslovni uspeh podjetja pa ni pomembno le, da razpolaga s primerno količino materiala, ampak tudi to, da je material ustrezne kakovosti, kupljen po primerni ceni in tudi pravočasno na razpolago (Potočnik 1998, 5).

Prav tako lahko nabavno funkcijo opredelimo na podlagi učinka mogočega prihranka pri nabavi na dobiček podjetja. Dokazano je, da en odstotek prihranka nabavne službe poveča dobiček podjetja kar za osem odstotkov. S tržno usmerjeno nabavno politiko lahko prispevamo k inovacijam izdelkov in procesov ter znižamo lastno ceno izdelka. Nabavni oddelek je posrednik, ki prevzema tovrstne dogovore z dobavitelji in nadzoruje njihovo izpolnjevanje.

V preteklih dvajsetih letih se je zelo spremenilo pojmovanje o nabavi, saj so jo pričeli obravnavati kot pomembno poslovno funkcijo, katere cilj je predvsem učinkovito gospodarjenje z materialom, ki se kaže v smotni nabavi, prevzemu, skladiščenju in kontroli, dokler ni material predan v proizvodnjo. Nabavno poslovanje postaja vse bolj obsežno, zahtevno in zapleteno. Nekdanje ozke funkcije naročanja, prevzemanja in skladiščenja dopolnjujejo sedaj še trženjske funkcije, kot so: proučevanje nabavnega trga, planiranje nabave, odločitve glede dobaviteljev, odločitve o oblikah in načinih nabavnega poslovanja ter nabavnih poteh, pa tudi komuniciranje z dobavitelji, analiziranje in evidentiranje nabave (Potočnik 1998, 8).

Nabavo pojmuje mo *ožje* ali *širše*. Nabava v ožjem pomenu je nakup materiala po dogovorjeni ceni na določenem trgu. V širšem pomenu pa obsega nabava poleg samega nakupa predvsem še naslednje dejavnosti: raziskovanje nabavnega trga, planiranje nabave, oblikovanje nabavne politike, sklepanje nabavnih dogovorov, količinsko in kakovostno prevzemanje materiala, skladiščenje, analiziranje in evidentiranje nabavnih poslov (Potočnik 1998, 7).

2.2 Vloga in cilji nabavnega poslovanja

Brez dvoma se je vloga in odgovornost nabave 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. Vlogo nabave v proizvodnem in/ali storitvenem podjetju je potrebno najprej definirati s stališča samega pomena in okvirov (omejitev). Samo kadar je njena vloga v poslovnem sistemu ustrezno začrtana,

bosta lahko nabava in s tem tudi management nabave optimalno prispevala k uresničitvi poslovnih ciljev (Završnik 1998, 5).

Cilji nabavne funkcije morajo biti usklajeni s cilji vseh funkcij v podjetju ter s cilji podjetja kot celote. Samo tako lahko nabava posluje optimalno in le tako je najbolj koristna podjetju. Osnovni cilji nabave so naslednji (Završnik 1998, 5-6):

1. Preskrba vseh porabnikov v podjetju z ustreznimi količinami in kakovostjo potrebnega materiala ob planiranih časovnih terminih (upoštevati standarde kakovosti).
2. Kupovati konkurenčno in pametno. Kupovati konkurenčno pomeni vzdrževanje moči ponudbe in povpraševanja, ki uravnava cene in razpoložljivost materiala. Pametno kupovanje pomeni stalno iskanje boljšega materiala, ki prinaša najboljšo kombinacijo cene, kakovosti in storitev.
3. Dosegati najboljšo kombinacijo cene, kakovosti in dobave. To so trije faktorji, ki vplivajo na naročilo: najprej kakovost, nato dobava in šele nazadnje cena.
4. Minimiziranje izgub, ki se nanašajo na zaloge, ki pa so lahko rezultat stroškov za presežke na eni strani in stroškov zaradi nezadostnih zalog na drugi. Najbolj ustrežna rešitev je sistem J. I. T. (just in time), kjer ne potrebujemo zalog, ampak gre material takoj v proizvodnjo.
5. Negovanje dobrih odnosov z dobavitelji, sodelovanje in razvijanje oblike takojšnje dobave, reševanje problemov, pogajanja glede cen in razvoja novega izdelka.
6. Razvijanje zanesljivih alternativnih (nadomestnih) virov nabave. To je pogosto eden najtežje dosegljivih ciljev, posebno takrat, kadar v drugih oddelkih mislijo, da nabava plačuje previsoko ceno kateremu od teh virov.
7. Izkoriščanje prednosti standardizacije in specifikacije posameznih delov.
8. Spremljanje marketinških trendov in ohranjanje tekmovalnega položaja v podjetju.
9. Ustvarjanje in vzdrževanje dobrih delovnih in medosebnih odnosov z ostalimi službami v podjetju.
10. Izobraževanje, razvijanje in motiviranje profesionalno usposobljenega nabavnega osebja.

Poleg teh ciljev nabave pa se v večini podjetij pojavljajo tudi drugi, specifični cilji, ki so edinstveni za posamezna podjetja (Završnik 1998, 6).

2.3 Naloge nabavne službe

Nabavna služba podjetja se praviloma sooča z naslednjimi vprašanji (Potočnik 1998, 9):

- kaj kupiti,
- koliko kupiti,
- kdaj kupiti,
- kje kupiti,
- po kakšnih pogojih kupiti,
- koliko plačati.

Najpomembnejše naloge nabave so (Potočnik 1998, 10):

- določitev potreb po materialu za proizvodnjo oz. potreb po trgovskem blagu za prodajo,
- izbira dobaviteljev na podlagi ugotovitev raziskave nabavnega trga,
- načrtovanje nabave,
- pripravljala dela: iskanje in analiza ponudb, nabavne kalkulacije ipd.,
- pogajanje in sklenitev pogodbe za nabavo materiala,
- naročanje,
- prevzem materiala,
- kontrola in reklamacije,
- izdaja naloga za plačilo,
- evidenca nabave.

Poleg vseh navedenih del se v nabavni službi opravlja še vrsta administrativnih del, kot so vodenje evidenc dobaviteljev, pisanje poročil o izboljšanju nabavnih pogojev, statistično spremljanje reklamacij, pisanje letnih poročil o gibanju cen za posamezne artikole, napovedovanje cen, vodenje obveznosti do dobaviteljev in izpisovanje plačilnih nalogov, mesečna poročila o prejemu blaga znotraj Evropske unije oz. Intrastat poročila itd.

2.4 Nabava in sodelovanje z ostalimi poslovnimi funkcijami

Nabavna služba mora neposredno ali posredno sodelovati z ostalimi službami podjetja. Svojih nalog ne more izvajati neodvisno od proizvodnje ter finančne in prodajne dejavnosti (Potočnik 1998, 23).

Vključevanje v ostale poslovne funkcije podjetja je tako za nabavni oddelek kot za ostale službe ključnega pomena, saj le tako lahko dosežemo skladnost in uspešnost poslovnega sistema.

2.4.1 Sodelovanje med nabavno, razvojno in proizvodno funkcijo

To sodelovanje je pomembno zlasti (Potočnik 1998, 23):

- pri konstruiranju izdelkov, kjer se mora nabavna služba seznaniti s specifikacijo, vrsto in kakovostjo potrebnega materiala (tu je poudarek predvsem na tehničnih elementih, manj pa na ekonomskih, kot so npr. cenenost materiala in možnosti nabave),
- pri tehnični pripravi dela, ki načrtuje tehnološke postopke, določa potrebni delovni čas za izdelavo, pripravlja proizvodnjo dokumentacijo itd. Sodelovanje se nanaša na izdelavo dinamičnega plana nabave materiala in materialnih bilanc,
- pri standardizaciji in tipizaciji materiala, ker le nabava standardiziranih materialov zagotavlja zniževanje nabavnih stroškov in zmanjšanje potrebne zaloge,
- pri določanju nomenklature in tehničnih značilnosti materiala, kar je zlasti pomembno za računalniško vodenje nabave in zaloge materiala. Nomenklatura vsebuje enoto mere, naziv, kakovost, obliko, dimenzijo, barvo in druge lastnosti materiala,
- pri opredelitvi nadomestkov (substitutov), če ni mogoče pravočasno priskrbeti osnovnega izdelavnega materiala zaradi nenadne spremembe tržnih razmer ali drugih objektivnih okoliščin (npr. stavka pri dobavitelju, višja sila ipd.).

Nabavni referenti so *splošni poznavalci*, inženirji pa *strokovnjaki*. Vključitev nabavnih referentov v razvojne procese že na zgodnji stopnji lahko pomeni prispevek k novemu znanju in razumevanju sestave izdelkov, izbire primernih materialov, dobaviteljev in tudi zgodnjega uvajanja dobaviteljev v razvoj izdelkov. Praksa je pokazala, da prav *zgodnje uvajanje dobaviteljev* pomembno zmanjša stroške in izboljša končne izdelke (Potočnik 1998, 24).

Ko v proizvodnem oddelku določijo specifikacijo materiala, mora nabavni oddelek zagotoviti, da jo bo sprejel dobavitelj. Izdelki, ki jih bo podjetje proizvajalo, morajo ostati v okviru teh specifikacij. Poleg tega mora nabavni oddelek zagotoviti, da se bodo dobavitelji strinjali tudi z drugimi pogoji, kot so rok, dobavna količina, kakovost in cena (Potočnik 1998, 24).

2.4.2 Sodelovanje med nabavno in prodajno službo

Sodelovanje poteka na področju (Završnik 1998, 8):

- planiranja prodaje in nabave,
- izvajanju obeh planov,
- raziskavi nabavnega in prodajnega trga.

Ciklus nabava-proizvodnja-prodaja ima svoj začetek v *prognozi prodaje*. Zato je načrt prodaje osnova za načrt proizvodnje, ta pa za načrt nabave (Završnik 1998, 8).

2.4.3 Sodelovanje med nabavno in finančno službo

Sodelovanje obsega naslednje aktivnosti (Završnik 1998, 8):

- načrtovanje finančnih sredstev in nabave,
- izvajanje obeh načrtov,
- nadzor nad ekonomsko in finančno učinkovitostjo nabavne funkcije.

To sodelovanje je pomembno predvsem (Potočnik 1998, 24):

- pri sestavi finančnega načrta in načrta obratnih sredstev, saj lahko finančna služba izdelava program financiranja nabave materiala le na podlagi nabavnega načrta, iz katerega so vidni roki naročanja in količine vsakokratnega naročila,
- pri določanju prioritete reda plačil dobaviteljem, kar je povezano s selektivno plačilno politiko, skladno z dogovorjenimi roki plačevanja.

2.4.4 Sodelovanje nabave z drugimi službami podjetja

Sodelovanje med nabavo in drugimi službami se nanaša na (Potočnik 1998, 25):

- pridobivanje sodelavcev za nabavno dejavnost,
- urejanje pravnih formalnosti ob sklepanju pogodb,
- prevzemanje materiala v skladišče in določanje normativov zaloge,
- analizo in kontrolo nabavnega poslovanja.

2.5 Proces nabavnega poslovanja

Operativno izvajanje nabave obsega številne postopke od iskanja in analize ponudb, izdelave nabavnih kalkulacij, izbire dobavitelja, dogovarjanja, sklepanja pogodb z dobavitelji, naročanja, dostave in prevzema materiala do likvidacije nabavnega posla (Potočnik 1998, 83).

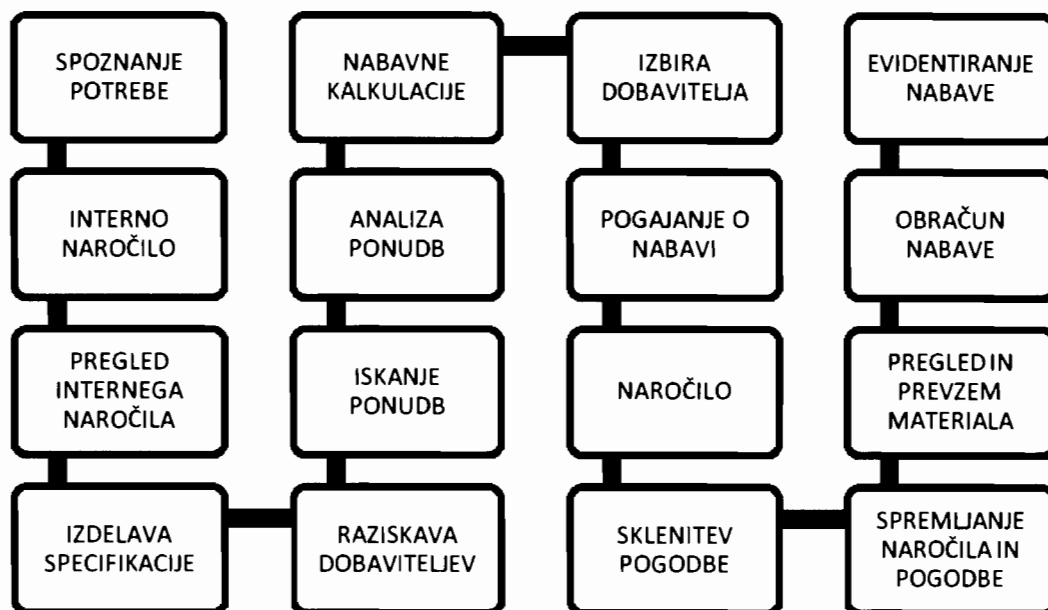
Izvajanje nabavnega procesa obsega šestnajst stopenj, ki si sledijo v naslednjem logičnem zaporedju:

- *Spoznanje potrebe*. Nabavni postopek se začne z najavo potrebe po materialu. Izdelavni material zahteva proizvodnja, pomožni material in gorivo zahteva skladišče, trgovsko blago pa prodaja (Potočnik 1998, 83).

- *Interno naročilo.* Gre za pripravo pisnega sporočila o potrebi določene vrste materiala, ki ga sestavi uporabnik – naročnik v podjetju. Je interni dokument, za razliko od naročila nabave, ki je eksterni dokument (Završnik 1998, 10).
- *Pregled internega naročila.* Vsako interno naročilo mora manager (vodja) nabave skrbno pregledati. S pregledom internega naročila nabavni oddelek že na začetku nabavnega postopka ustvarja podlago za optimalno doseganje nabavnih ciljev (Završnik 1998, 11).
- *Izdelava specifikacije.* Specifikacija je podroben opis materiala, polizdelkov in sestavnih delov, ki so potrebni za proizvodnjo nekega izdelka. Je pomembno sredstvo poslovnega komuniciranja med proizvodnjo in nabavo na eni strani ter nabavo in dobavitelji na drugi (Završnik 1998, 11).
- *Raziskava dobaviteljev.* V okviru raziskave nabavnega trga ima raziskava dobaviteljev najbolj konkretno nalogo: na domačem in tujem trgu ugotoviti potencialne dobavitelje, ki ustrezajo cenovnim, kakovostnim in količinskim zahtevam podjetja pri preskrbi s potrebnim reprodukcijskim materialom (Završnik 1998, 11).
- *Iskanje ponudb.* Na podlagi ugotovitev raziskave nabavnega trga bo nabavna služba iskala ponudbe pri dobaviteljih, ki ponujajo ustrezen material. Pri iskanju ponudb mora nabava točno opredeliti vrsto in kakovost materiala ter po kakšnih dobavnih in plačilnih pogojih želi material kupiti (Potočnik 1998, 84).
- *Analiza ponudb.* Vse ponudbe, ki jih je nabavna služba dobila, mora urediti in ugotoviti, ali so med seboj *paritetne*, kar pomeni, da vsebujejo vse zahtevane podatke. Takšno primerjanje se nanaša na količino in kakovost materiala, enoto mere, ceno za enoto, skupno vrednost, popuste (rabat, superrabat, skonto), pogoje in stroške dostave, rok dostave ter način in rok plačila. S primerjanjem posameznih sestavin ugotavljamo prednosti in pomanjkljivosti ponujenih pogojev dobave po dobaviteljih (Potočnik 1998, 85).
- *Nabavne kalkulacije.* Dejansko razliko med ponudbami lahko ugotovimo le z nabavno kalkulacijo. Nabavno kalkulacijo izdelamo tako, da upoštevamo kot sestavine kalkulacije vse *nabavne stroške*, ki nastajajo pri posameznem dobavitelju za nameravani nakup materiala. Nabavno vrednost za celotno količino porazdelimo z ustreznim izračunom in določimo *nabavno ceno* na enoto materiala (Potočnik 1998, 85-86).
- *Izbira dobavitelja.* Izbira dobavitelja je najpomembnejša faza procesa nabave in odločilna naloga nabavne funkcije. Dobavitelja, ki nima finančne in tehniške sposobnosti, je potrebno takoj izločiti iz nadaljnjega postopka. Z vsakim od tako izbrane skupine potencialnih dobaviteljev začne ekipa poslovno komunicirati z namenom izbrati najboljšega (Završnik 1998, 12).

- *Pogajanje o nabavi.* Najpomembnejša faza v nabavnem procesu, ki nastopi takoj po izbiri ustreznega dobavitelja, je nabavno pogajanje. Učinkovitost in uspešnost izvajanja nabavne funkcije sta namreč v veliki meri odvisni od ugodnega poslovnega izida, ki pa pripomore tudi h gospodarni porabi tako finančnih kot drugih sredstev podjetja.
Pogajanje se nanaša tudi na dodatne plačilne in dobavne pogoje, ki so značilni za določeno panogo. Vsebina pogajanj je seveda odvisna od materiala, ki ga kupujemo. Določeni komercialni in pravni pogoji se zaradi nabavne politike, kulture podjetja, tržnih razmer, značilnosti materiala itd. v pogodbah razlikujejo, zato ovirajo uporabo standardiziranih nabavnih pogodb. Pogajanje in sklepanje prodajne pogodbe je jedro nabavnega poslovanja (Potočnik 1998, 87).
- *Naročilo.* Po izbiri najboljšega dobavitelja sledi naročilo. V tem primeru naročilo pomeni sprejem ponudbe tega dobavitelja. Naročilo je tudi dokument oz. sestavni del pogodbe (Završnik 1998, 13).
- *Sklenitev pogodbe.* Pravna podlaga nabave je kupna pogodba. Pogodba nastane na podlagi soglasja obeh poslovnih partnerjev. Le-ta je sklenjena, kadar dobavitelj pošlje naročniku pisno potrditev naročila (Završnik 1998, 13).
- *Spremljanje naročila in pogodbe.* S spremljanjem naročila razumemo kontrolo nad prispetjem potrditve naročila in primerjavo z naročilom. Glavna naloga zagotovitve izpolnitve pogodbe je, da dobavitelja spomnimo na brezpogojno izpolnitev le-tega, glavna funkcija kontrole izpolnjevanja dobavnega roka pa ugotavljanje prekoračitve in opominjanje na dobavo pri dobavitelju (Završnik 1998, 14).
- *Pregled in prevzem materiala.* Ob prevzemu materiala mora kupec kontrolirati količino, kakovost, rok dobave in ostale nabavne pogoje (Potočnik 1998, 91-92).
- *Obračun nabave.* Po prevzemu materiala mora podjetje plačati račun v običajnem ali pogodbenem plačilnem roku (Potočnik 1998, 94).
- *Evidentiranje nabave.* Namen nabavne evidence je zbiranje podatkov za analizo in kontrolo nabavnega poslovanja. Vse evidence v nabavnem poslovanju sestavljajo bazo urejenih in hitro dostopnih podatkov in informacij za odločanje o nabavi oz. oblikovanje nabavne politike (Potočnik 1998, 95).

Slika 2.1 Nabavni proces



Vir: Lastna ponazoritev nabavnega procesa 2008.

2.6 Delovanje in upravljanje oskrbovalnih verig

Nabava je najpomembnejši stroškovni center večine podjetij, ki proizvajajo materialne proizvode. Stroški, ki nastajajo v oskrbovalni verigi, v industrijskih panogah v povprečju presegajo polovico vseh stroškov podjetij (Dolinšek in Rozman 2006, 209).

Z oskrbno verigo razumemo vse dejavnosti, ki omogočajo oskrbo proizvodnje z materialnimi viri in pretok izdelkov do končnega uporabnika ter s tem povezan tok informacij. Materialni tok in tok informacij tečeta v obe smeri oskrbovalne verige, po verigi navzdol in navzgor. Oskrba veriga obsega obvladovanje informacijskih sistemov, nabavo materiala, management proizvodnje, upravljanje z zalogami, skladiščenje, embaliranje izdelkov in druge dejavnosti (Ogorelc 2004, 289).

Oskrbovalna veriga se prične pri dobavitelju osnovnih surovin, se nadaljuje skozi (običajno dolgo) verigo dodajanja vrednosti surovini, ki se tako ob dodajanju drugih surovin pretvarja v polizdelek, ta pa naprej skupaj z ostalimi polizdelki do končnega izdelka. Z izdelavo izdelka seveda proces ni končan; zaključni se še s predajo izdelka končnemu potrošniku (Dolinšek in Rozman 2006, 202).

Cilj managementa oskrbnih verig je poiskati pot najdobričkonosnejši in najcenejši dostavi želenega proizvoda na pravo mesto ob dogovorjenem času. S številnostjo operacij in udeležencev v oskrbni verigi narašča kompleksnost načrtov akcij in operacionalizacije teh. Optimizirati je treba nabavo, proizvodne zmogljivosti, transportne stroške, stroške distribucije in skladiščenja ter vrsto stroškov nekakovosti. Management oskrbnih verig narekuje prilagajanje udeležencev oskrbne verige, kjer se

na koristi posameznega udeleženca ne gleda kratkoročno, temveč je v ospredju spoštovanje partnerskega odnosa in nenehno izboljševanje vseh področij delovanja vseh udeležencev, ki med posameznimi oskrbnimi verigami tekmujejo za konkurenčno prevlado in tržni delež. Podjetje se ne sme osredotočiti samo na posamezne spremenljivke oskrbne verige, temveč mora upoštevati dejstvo, da oskrbna veriga deluje kot celota. Medsebojno delovanje in sodelovanje podjetij znotraj oskrbovalne verige sta dejavnika uspešnosti oskrbovalne verige (Kavčič 2006, 76).

Delovanje in upravljanje oskrbne verige je za podjetje in njegovo nabavno funkcijo ključnega pomena, saj le tako lahko zagotavlja nemoteno oskrbovanje proizvodnega procesa s potrebnimi materiali ter pravočasno dobavo kakovostnih izdelkov končnemu uporabniku. Ker pa se med udeleženci oskrbne verige velikokrat pojavljajo nasprotujoči si interesi, je potrebno med njimi vzpostaviti tesno sodelovanje, da lahko dosežemo skupne cilje vseh poslovnih subjektov in tako odjemalcem prodajamo izdelke z visoko dodano vrednostjo. Strateška zavezištva med dobavitelji in kupci, ki prinašajo dolgoročne koristi za oba poslovna partnerja, so zato izrednega pomena in predstavljajo eno izmed najboljših rešitev tega problema.

2.7 Pogodbena razmerja ter odnosi med dobavitelji in kupci

Številna podjetja si prizadevajo povečati prilagodljivost, da bi se lahko odzvala na spremembe na svojih trgih. Prevladuje mnenje, da je mogoče prilagodljivost doseči npr. z izboljšanjem kakovosti, minimiziranjem zaloge in tudi s povečanjem partnerskega sodelovanja z dobavitelji (Potočnik 1998, 74).

Pri odnosih z dobavitelji moramo upoštevati dve vprašanji: prvo se nanaša na stroške – velika podjetja čedalje bolj iščejo dobavitelje, ki proizvajajo materiale z minimalnimi stroški; drugo vprašanje pa se nanaša na storitve in prilagodljivost – podjetja hkrati iščejo tudi dobavitelje, ki lahko dobavljajo ravno ob pravem času. V zvezi s tem si pogosto prizadevajo razviti kakovostno mrežo lokalnih dobaviteljev (Potočnik 1998, 75).

Med zunanja razmerja, ki se v zadnjem obdobju najpogosteje omenjajo, sodijo strateške povezave (angl. *strategic alliances*), zunanje izvajanje in omrežja (angl. *networks*) (Biloslavo 2006, 229).

2.7.1 Strateške povezave

Strateške povezave so medorganizacijske povezave, ki se vzpostavljajo med dvema ali več organizacijami z namenom doseganja, povečevanja ali vzdrževanja določene konkurenčne prednosti. Pri tem se izmenjavajo in dopolnjujejo sredstva in zmožnosti posameznih udeležencev, da bi tako skupni učinek povezanih organizacij bil večji, kot je lahko učinek posamezne organizacije – doseganje sinergije (Dubrovski 2004, 120).

Obstajajo različni razlogi, zakaj se podjetja odločajo za strateške poslovne povezave, vendar lahko te po navadi razvrstimo v enega ali več temeljnih razlogov, ki so (Johnson, et al. 2005, 353-354):

1. Potreba po doseganju *kritičnega obsega sredstev*, ki se lahko doseže v povezavi z medsebojnim povezovanjem enakih (povezave s konkurenti) ali sorodnih sredstev (povezave s ponudniki komplementarnih proizvodov). Slednje lahko vodi k nižjim stroškom, boljši ponudbi ali večjemu vplivu na ekonomsko in politično okolje.
2. *Kospecializacija*, ki omogoča partnerjem, da se osredotočijo na tiste dejavnosti, ki so najbolj v skladu z njihovimi temeljnimi zmožnostmi (npr. organizacija, ki se želi širiti na nov trg, sklene strateško povezavo z lokalnim podjetjem za trženje, distribucijo in podporo odjemalcem).
3. *Učenje od partnerjev* oz. razvoj zmožnosti, ki so pri organizaciji slabše razvite kot pri partnerskih organizacijah.

Za strateške povezave, ki temeljijo na proizvodnem sodelovanju, velja, da se te v glavnem nanašajo na združitev proizvodnih zmogljivosti, njihovo specializacijo in vnovično razdelitev, kar pomembno vpliva na skupne stroške poslovanja (Dubrovski 2004, 125).

2.7.2 Zunanje izvajanje

Dobavitelji se čedalje bolj posredno ali neposredno vključujejo v kupčeve proizvodne programe, katerih cilj je zmanjšanje vseh stroškov, povezanih z materialom. Zato je dolgoročna strategija številnih podjetij vse bolj usmerjena v selektivni razvoj, ki temelji na kombinaciji rasti temeljnih dejavnosti in razvijanja novih, obetavnejših. Posledica te strategije je, da podjetja opuščajo tiste dejavnosti, za katere menijo, da ne spadajo v njihovo osnovno poslovanje (Potočnik 1998, 74).

Zunanje izvajanje lahko opredelimo kot oddajanje ali izdajanje izbrane poslovne funkcije ali dejavnosti, ki jo za organizacijo izvaja zunanji izvajalec. Uveljavilo se je zlasti po delu Hamela in Prahalada (1994) o temeljnih zmožnosti organizacije (angl. *core competences*). Po njuni hipotezi se je za uspešnost organizacije z omenjenimi temeljnimi zmožnostmi potrebno osredotočiti na izvajanje samo tistih dejavnosti znotraj verige vrednosti, ki jih organizacija lahko izvaja bolje kot konkurenca. Tako npr. organizacije prepuščajo zunanjim izvajalcem usposabljanje in izobraževanje svojih sodelavcev, skrbništvo nad informacijskim sistemom, računovodstvo, čiščenje prostorov, varnostno službo idr. Pri odločitvi za zunanje izvajanje je treba upoštevati dve pomembni merili (Johnson, et al. 2005, 426):

- dejavnost, ki jo izvaja zunanji izvajalec, prinaša organizaciji večjo korist, kot bi jo, če bi to izvajala organizacija sama,
- dejavnost, ki se prepušča zunanjim izvajalcem, ni temeljna zmožnost organizacije.

2.7.3 Omrežja

Za *omrežje* je značilno, da je sestavljeno iz članov omrežja, torej vseh tistih, ki sodelujejo v omrežju, in iz odnosov, ki jih ti v omrežju vzpostavijo. Ti odnosi so lahko formalni ali neformalni, osebni in/ali organizacijski, vsekakor pa zanje velja, da premorejo določeno socialno komponento in da je zanje kritičnega pomena zadostna stopnja zaupanja. Če med člani omrežja ni dovolj zaupanja, omrežje propade. V osnovi je to paradoks poslovnih omrežij, ki se vzpostavijo zaradi lastnih interesov posameznih članov omrežja, obstanejo pa lahko le ob preseganju lastne sebičnosti oz. ob vzajemnem sodelovanju vseh članov omrežja. Drugi paradoks, s katerim se srečujejo ob proučevanju omrežij, je potreba po enakopravnosti oz. po preseganju hierarhije, brez katere omrežje ne more dolgo obstajati (Biloslavo 2006, 236).



3 NABAVNA FUNKCIJA V PODJETJU ALPINA, D.D.

3.1 Kratka predstavitev podjetja

Podjetje Alpina, d.d. je nastalo z združitvijo manjših čevljarских delavnic leta 1948. Ustanovljeno je bilo na temelju stoletnih rokodelskih tradicij, trgovskih spretnosti ter na spoznanju, da bo z združitvijo lažje prodirati v hitro razvijajoči se svet. Danes imenovan gospodarski subjekt deluje in posluje kot delniška družba, katere osnovni kapital znaša skoraj devet milijonov evrov.

Z ustanovitvijo poslovne skupine Alpina je nastalo več med seboj povezanih podjetij, ki to poslovno skupino tudi sestavljajo. Matično podjetje je *Alpina, d.d.*, ostala odvisna podjetja pa so *Alpina Cro, d.o.o. iz Hrvaške*, *Alpina BH, d.o.o. in Fabrika obuče i galanterije, d.d. iz Bosne in Hercegovine*, *Alpina YUG, d.o.o. iz Srbije in Črne Gore*, *Alpina Sports Corp. iz Združenih držav Amerike*, *Alpina UA, Ltd iz Ukrajine*, *Alpina SIRO iz Romunije in Zhongshan Alpina Footwear Co., Ltd iz Kitajske* (Rojc Kronegger 2008, 1).

Naši najpomembnejši proizvodni programi so proizvodnja smučarskih in tekaških čevljev, modne brizgane in lepljene ženske ter delno moške obutve, v zadnjem času pa tudi proizvodnja torbic, katere proizvajajo kooperanti.

Alpina, d.d. je vodilni proizvajalec tekaških čevljev, saj ima na svetovnem trgu kar 30-odstotni tržni delež. Z njimi opremlja nekatere nacionalne tekaške in biatlonske reprezentance, kot so slovenska, norveška, švedska, italijanska in kanadska reprezentanca. Podjetje proda približno dva odstotka svetovne proizvodnje smučarskih čevljev, ki jih največ izvozi v države, kjer je smučanje popularno, in sicer v Nemčijo, Avstrijo, na Češko in Poljsko ter v Združene države Amerike. Tudi na področju proizvodnje pohodnih čevljev, tako za težje ter zahtevnejše vzpone kot tudi obutev za prosti čas, je Alpina, d.d. zelo uspešno podjetje (Rojc Kronegger in Kopač 2008, 1).

3.2 Organiziranje nabavne funkcije

Pri odločitvi o položaju nabave v organizacijski strukturi podjetja moramo upoštevati naslednje (Potočnik 1998, 18):

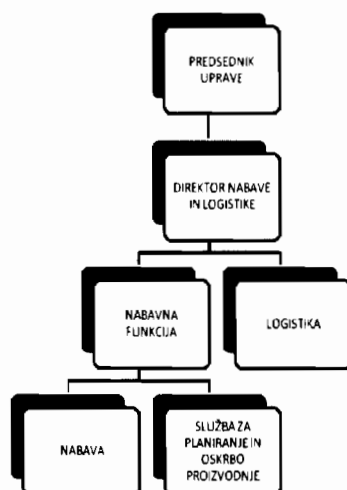
- pomen nabave in njene pristojnosti glede izbire in nabave surovin, materiala, energije itd.,
- odnose z drugimi dejavnostmi in poslovnimi funkcijami, predvsem proizvodnjo in prodajo,
- možnosti za organiziranje nabave po različnih kriterijih npr. po vrstah materiala, dobaviteljih, nabavnih poteh ipd.

Položaj nabave je čedalje bolj odvisen tudi od odnosa, ki ga ima vodstvo podjetja do nabavne funkcije. Kadar vodstvo meni, da je nabavna funkcija samo izvajalna dejavnost, je položaj nabavnega oddelka sorazmerno nizko v organizacijski hierarhiji. Če vodstvo meni, da je nabava pomemben konkurenčni dejavnik, je vodja nabave neposredno podrejen upravi podjetja (Potočnik 1998, 18).

Nabavna funkcija je v podjetju Alpina, d.d., skupaj s oddelkom logistike, podrejena direktorju nabave in logistike, ta pa neposredno predsedniku uprave, kot je prikazano na sliki 3.1. Nabavna funkcija se deli na dva ključna nivoja, in sicer:

1. *Nabava*, katera obsega iskanje ponudb in raziskave tržišča, ocenjevanje in izbor dobaviteljev, analiziranje in razvrščanje dobaviteljev, izvajanje komercialnih dogovorov z dobavitelji in sklepanje pogodb, reševanje reklamacij ter sodelovanje s tehnološko in razvojno službo. Strateška nabava prav tako nabavlja materiale, kot so investicijska oprema, potrošni materiali in rezervni deli.
2. *Služba za planiranje in oskrbo proizvodnje* skrbi za pravočasne dobave materialov in storitev glede na pripravljeni načrt proizvodnje. Operativna nabava nabavlja proizvode in izvaja odpoklice materialov, ki se uporabljajo zgolj za proizvodne obrate in oddelke, s pomočjo informacijske podpore pa skrbi za spremljanje in nadzor nabave materialov, za dokumentacijski prevzem materiala in za likvidacijo računov.

Slika 3.1 Organizacija nabavne funkcije v podjetju Alpina, d.d.

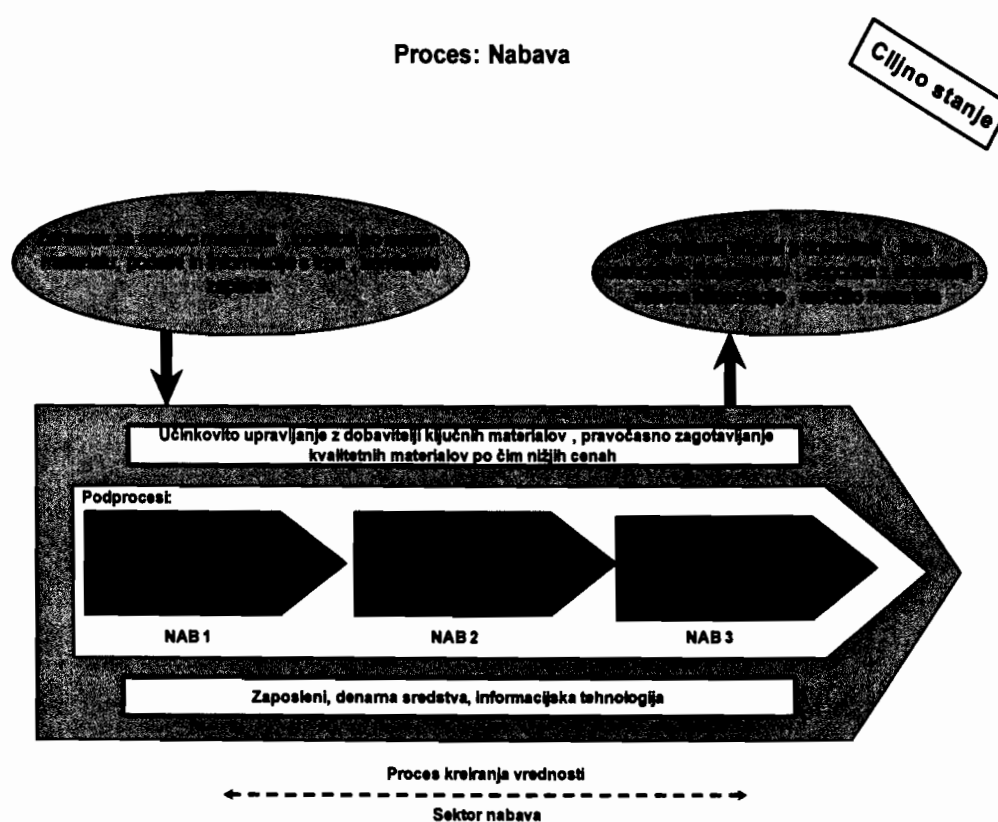


Vir: Lastna ponazoritev organizacije nabavne funkcije v podjetju Alpina, d.d. 2008.

3.3 Strategija nabavne funkcije v podjetju Alpina, d.d.

Nabavni proces je eden izmed petih procesov v podjetju, ki kreirajo vrednost za kupca. Glavni cilj nabavnega procesa je učinkovito upravljanje odnosov z dobavitelji ključnih materialov in pravočasno zagotavljanje kvalitetnih materialov po čim nižjih cenah. Med pomembnejšimi omejitvami, ki lahko pomenijo slabe rezultate nabavnega procesa in posledično neuspešnost podjetja, so slabo izbrani dobavitelji, visoke cene na trgu surovin in materialov, slaba kakovost materialov, logistična neučinkovitost in visoki transportni stroški. Procesne oz. sistemske meje procesa so na eni strani zaznana potreba po novem dobavitelju ali novem materialu, na drugi strani pa prejem materiala v podjetje (v primeru reklamacij rešena reklamacija). Vložki nabavnega procesa so zahtevek za nabavo materiala, potreba po novem materialu, podatki in informacije s trga ter komisijski zapisniki. Rezultati procesa so partnerski odnosi z dobavitelji, lista potencialnih dobaviteljev, pogodba z dobavitelji, naročilo surovine ali materiala in rešene reklamacije. Najpomembnejše resurse nabavnega procesa predstavljajo usposobljena in izkušena delovna sila, denar in informacijska tehnologija. Odgovornost za uspešnost nabavnega procesa nosi sektor nabave in logistike (Volovšek 2008, 1).

Slika 3.2 Nabavni proces podjetja Alpina, d.d.



Vir: Volovšek 2008, 4.



4 POSLOVNA POGAJANJA

4.1 Opredelitev poslovnih pogajanj

Kadarkoli si ljudje izmenjujejo ideje zato, da bi spremenili odnose in s tem dosegli določene cilje, gre za pogajanja. Uspešno pogajanje je spretnost, veščina. Kot vsako veščino se jo da naučiti in jo izpolniti. Torej dobri pogajalci niso rojeni, temveč priučeni. Poznavanje teorije pogajanj omogoča razviti tehniko pogajanj, ki bo zadovoljila naše lastne potrebe in potrebe tistih, s katerimi se bomo pogajali. V vseh primerih gradimo iz spoznanj o spretnosti pogajanj, izkušenj in posebnosti, ki jih poznamo iz prakse (Možina, et al. 1994, 582).

Ljudje se pogosto sploh ne zavedamo, da se pogajamo. To počnemo zato, ker nam je samoumevno, da na tak način usklajujemo medsebojno različna stališča (Završnik 2001, 2).

Pogajanja so sporazumevanje za usklajevanje nasprotij med udeleženci organizacije. Pogajati se pomeni skušati doseči soglasje, sporazum glede česa. Pogajanje je zблиževanje stališč posameznikov, skupin, organizacij, javnosti o ciljih in o strategijah za doseganja teh ciljev. Če je sodelovanje ena skrajnost in nasprotovanje druga, so pogajanja nekje vmes (Možina, et al. 2004, 276).

Pogajanja definiramo kot proces razreševanja konflikta med dvema ali več strankami, v katerem sta obe oz. vse stranke pripravljene spremeniti svoje zahteve, da bi dosegle skupno sprejemljivo rešitev (Kavčič 1992, 27).

Pomembno je ugotoviti, da so pogajanja proces, s katerim želimo pridobiti nekaj, kar ima za nas določeno vrednost. V zameno pa nudimo nekaj, kar ima za nas manjšo vrednost. Gre za proces, ki ga uporabljamo, da bi zadovoljili lastne potrebe, ko ima nekdo nekaj, kar bi sami želeli, pa nimamo. So sredstvo za reševanje problemov, za doseganje sporazuma o tem, kaj naj vsaka od pogajalskih strani da oz. dobi, ali naredi ali koristi v njihovih medsebojnih odnosih. Gre za usklajevanje različnih stališč v skupno stališče, proces reševanja skupnega problema, za katerega ni vnaprej jasnih in opredeljenih pravil (Svetličič 2008, 2).

4.2 Nabavna pogajanja in pogajalska načela

Uspešna pogajanja v nabavi pomenijo uspeh tako za kupca kot za dobavitelja. Seveda pa morata biti oba partnerja dobro pripravljena. Posamezni dogovori o pogajanju so sestavni del vsake nabavne službe in pomembna lastnost vsakega nabavnega profesionalca. V mnogih primerih se lahko bistvene prednosti dosežejo s skrbnim načrtovanjem in izvajanjem pogajanj. Pogajanje je proces komuniciranja, kjer skušata nabavni manager in prodajalec uskladiti različne cilje, potrebe, želje, omejitve in pričakovanja, da bi dosegla skupno zadovoljivo rešitev. Pri tem gre tudi za obojestransko popuščanja, dokler ni dogovor dosežen. Vsako pogajanje je specifično,

saj so v proces pogajanj vključeni ljudje z različnimi stopnjami znanja, prepričevanja in potrpežljivostjo. Pogajalec mora biti vedno buden in natanko vedeti, kdaj mora popustiti, kdaj pa vztrajati pri svojih stališčih. Uspešno pogajanje je umetnost, vendar je tudi veščina, ki se je lahko naučimo. Seveda pa moramo upoštevati določena osnovna pravila, načela in postopke (Završnik 1998, 32).

Pogajanje in sklepanje prodajne pogodbe je jedro nabavnega poslovanja. Dobavitelj in kupec morata pri tem upoštevati naslednja načela (Potočnik 1998, 87):

- ravnati morata kot »dober gospodar«,
- spoštovati zakonitost,
- upoštevati veljavnost pogodb,
- poslovati po dobrih poslovnih običajih,
- izpolnjevati sodne in arbitražne sklepe.

Načelo dobrega gospodarja je temeljno načelo trgovanja. Kupec in prodajalec morata ravnati tako, da na materialu ali blagu ne nastane škoda, ne glede na to, kdo je v določenem trenutku lastnik blaga. *Načelo zakonitosti* zahteva upoštevanje predpisov, ki se nanašajo na trgovanje, ker so sicer pogodbe nične in neveljavne. *Poslovno razmerje* (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*, ki jih je sprejela Mednarodna trgovinska zbornica v Parizu, pa tudi že omenjeni Incoterms, ts najpogosteje uporabljeni trgovski izrazi, ki opredeljujejo, katera stran bo plačala prevozne stroške, zavarovalnino itd. (Potočnik 1998, 89).

4.3 Pogajalci kot osebnosti in karakteristike uspešnega pogajalca

Pogajajo se vedno ljudje, ki so med seboj različni. Zato gre za individualni vpliv na potek pogajanj. Ljudje delujemo racionalno in neracionalno, pod vplivom skupin, ki jim pripadajo. Zato je koristno spoznati ljudi, ki se bodo pogajali. Praviloma dosegajo boljše uspehe tisti, ki jim je pogajanje v užitek (Kavčič 1996, 168).

Za uspešno pogajanje je bistveno: *spoznati ljudi, ki se bodo pogajali*. To gotovo ni lahko, ni pa tudi nemogoče. Izhodišče je *poznati samega sebe*. Vendar to ni dovolj. Vedeti moramo, da pogajalci nasprotne strani lahko ravnajo čisto drugače. Pogosto drugim pripisujejo enake motive, kot uravnavajo naše vedenje (*projekcija*). Drug tak mehanizem je *racionalizacija* – ljudje najdejo opravičilo za svoje ravnanje (lisica, ki ni mogla do grozdja, je na koncu ugotovila, da je tako ali tako prekislo, da bi ga jedla).

Nekateri so *agresivni* in mislijo, da bodo vse dosegli z napadalnostjo. Včasih se kdo znese nad čem, ker misli, da se lahko, čeprav so vzroki povsem drugje itd. Skratka, *človekovo vedenje je komplicirano*. Kratek oris ravnanja ljudi v pogajanjih je bolj opozorilo na dejstvo, da se pogajajo ljudje in da je od pogajalcev v veliki meri odvisno, kakšen bo rezultat pogajanj. To je razvidno iz tega, da *nekateri pogajalci skoraj vedno dosegajo boljše rezultate kot drugi*, ali da v enakih pogojih in okoliščinah različni pogajalci dosegajo različne rezultate (Kavčič 1992, 146-147).

Osebnostne karakteristike pogajalcev močno vplivajo na rezultat pogajanj. Med lastnosti, ki naj bi jih v čim večji meri imeli uspešni pogajalci, sodijo (Završnik 2001, 18-19):

- *Potrpežljivost*. Ta lastnost je potrebna, ker so pogajanja izredno dolgotrajna, polna zapletov in detajlov.
- *Vztrajnost*. Dobri pogajalci so neutrudni v iskanju skupnih rešitev ali pa v doseganju ciljev, ki so si jih postavili.
- *Neobčutljivost na stres*. Oseba, ki ne prenese neuspeha ali ki vsako popuščanje doživlja kot neuspeh in je pri tem prizadeta, ne bo dober pogajalec. Pogajalec mora biti sposoben mirno prenesti negativne ocene nasprotnika o sebi, poslušati, da je nemogoč, lahko celo huda zmerjanja. Zato mora imeti precej samozaupanja.
- *Sposobnost poslušanja*. Pogajalec pogosto šele na pogajanjih z aktivnim poslušanjem pride do pravih informacij o nasprotni strani, njenih namenih in argumentih.
- *Prepričljivost*. Prepričevanje je posebna umetnost, s katero pogajalec pri nasprotniku doseže, kar si je postavil za cilj.
- *Inventivnost*. Pogajalec se mora v vsakih pogajanjih znati prilagoditi situaciji. Presoditi mora, kdaj se prilagoditi in kdaj ustvarjati novo situacijo, s katero presenetiti nasprotnika.
- *Prilagodljivost*. V pripravah se oblikuje vrsta pravil, ki se jih moramo držati. Vendar je »*zlato pravilo pogajanj, da ni nobenega pravila*«. Pogajalec mora v teku pogajanj sproti ocenjevati, ali so izbrana pravila uspešna ali ne. Če niso uspešna, jih mora spremeniti ali zamenjati za uspešnejša.
- *Imeti visoke cilje*. Pogajalec ne sme biti prehitro zadovoljen z doseženim, prizadevati si mora, da bi dosegel več. Če si niti ne prizadeva, da bi dosegel veliko, potem tega gotovo ne bo dosegel.
- *Pripravljenost sprejemati odgovornost*. Pogajanja imajo pogosto zelo resne posledice za eno ali obe stranki v pogajanjih. Zato jih morajo pogajalci jemati resno. Pogajalca, ki ni pripravljen prevzeti pooblastil in odgovornosti, ne kaže spustiti na pogajanja.

- *Vljudnost in taktnost.* Pogajalec mora narediti dober vtis na nasprotnika. Zato je potrebna vljudnost, s katero nasprotniku pove neprijetna dejstva, tako da izzove čim manj negativnih reakcij. Vljudnost je navadno učinkovito sredstvo za »umiritev« preveč napadalnih in robotih nasprotnikov.
- *Realno oceniti lastne zmogljivosti.* Gre enostavno za to, da pogajalci, ki so utemeljeno lačni, neprespani, itd., delajo slabše kot tisti, ki so v dobri fizični kondiciji. Zato pretiravanje z napori ne vodi v dosego dobrih rezultatov.

Uspešen pogajalec v nabavi mora imeti edinstveno kombinacijo znanja, vedenja in spretnosti. Za začetek je pomembno, da dobro pozna predmet nabave, njegov proizvodni proces in namen uporabe. Vodja nabave mora poleg splošnega managementa obvladati tudi finančne in pravne discipline. Odsevati mora samozavesten zgled, izkazovati spoštovanje in razvijati profesionalni image. Pri svojem delu mora ustvarjati pogajalsko okolje, kjer obe strani lahko predstavita svoje vidike, tako da je mogoče doseči kompromis. Uspešni pogajalci so posamezniki z obsežnimi poslovnimi izkušnjami in uvidevnostjo. Hitro lahko ocenijo situacijo, se vanjo vključijo in izkoristijo možnosti. Lahko so ostri ali pa hitro in mirno prihajajo do premišljenih zaključkov. Imajo dobro izobrazbo, so dobri razsodniki in odlični komunikatorji. Občutljivi so na potrebe drugih ljudi, njihovo razpoloženje in pomanjkljivosti, so potrpežljivi, razumevajoči, z dobrim smislom za humor, znajo delati z ekipo, v določenih trenutkih prepustijo iniciativo drugim, ne da bi se pri tem bali za svoj lastni image (Završnik 1998, 34).

4.4 Pogajalski proces

Pri pogajanjih lahko na grobo ločimo tri osnovne faze: priprave (analiza in planiranje), proces samih pogajanj, sporazum in končno njegovo uveljavljanje. Daleč najpomembnejša faza so priprave. Po nekaterih ocenah na priprave odpade dve tretjini vseh pogajanj (Svetličič 2008, 3).

4.4.1 Priprave na pogajanja

Priprave na pogajanja strokovnjaki za vse vrste pogajanj označujejo kot kritično fazo v pogajanjih. Pomen priprav je tolikšen, da velja načelo: *nepripravljene pogajalci ne smejo na pogajanja*. Ta zahteva je na videz v nasprotju z dejstvom, da ljudem v sodobnih družbah vse bolj zmanjkuje časa. Vse več je informacij, ki jih dobivajo, vse več je opravil, ki jih morajo narediti. Zato za temeljite priprave navadno zmanjkuje časa (Kavčič 1992, 67).

Pomanjkanje časa povzroča, da se pogajalci na pogajanja pogosto premalo pripravijo. Zaupajo v svojo usposobljenost in znanje ter mislijo, da bodo opuščene potrebne priprave nadomestili med pogajanja samimi. Pripravljati se na pogajanje šele

med pogajanjem strokovnjaki za pogajanja ocenjujejo kot najslabše, kar lahko pogajalec zagreši (Benson, et al. 1990, 32).

Pri pripravi upoštevajte naslednji zlati pravili (Markič, et al. 1993, 22):

- Vzemite si dovolj časa!
- Delajte načrtno in sistematično!

Glavne sestavine priprave na pogajanja so (Možina, et al. 1994, 582-584):

- *Opredeliti vsebino, ki je predmet pogajanj.* Ta naj obsega le tisto, kar je nujno.
- *Opredeliti cilje, ki jih želimo doseči.* Za posamezno vsebino pogajanj kaže opredeliti tri kategorije: maksimalen rezultat, sprejemljiv rezultat in minimalen rezultat. Pogajanja začnemo z optimalnimi zahtevami, treba pa je vnaprej določiti, koliko pri katerem problemu lahko popustimo. To je obenem merilo uspešnosti pogajanj.
- *Stopnja popuščanja.* Vsakršna pogajanja temeljijo na tem, da stranki popuščata druga drugi. Vprašanje pa je, koliko popuščati in za kakšno ceno. Zelo koristno je ugotoviti popuščanje, ki je za nas malo pomembno, zelo veliko pa pomeni nasprotni strani. Na račun takih za nas »poceni« popuščanj lahko dosežemo velike nasprotnikove koncesije na področju, ki je za nas zelo pomembno. To lahko vodi do integrativnih pogajanj. Sicer pa priporočajo, da vnaprej opredelimo, ne le koliko bomo v kateri zadevi popuščali, ampak tudi, kdaj.
- *Opredeliti skupne interese obeh pogajalskih strank.* To je zelo pomembno za razumevanje pozicij nasprotne stranke v pogajanjih. Pogajalci se morajo brez izjeme »vživeti v njeno kožo«. To pa vključuje razumevanje (in priznavanje) njenih interesov, kar omogoča najti skupne interese in na njih graditi pogajanja.
- *Zbrati informacije o predmetu pogajanj in o nasprotni stranki.* Praviloma se pokaže, da je dejstev, »trdnih« podatkov relativno malo in da je treba pogajanja zvečine graditi na »mehkih« podatkih (stališčih, ocenah, vrednotah itd.). Informacije o nasprotni strani so izjemno koristne za naše ravnanje v pogajanjih in za opredelitev lastnega začetnega položaja.
- *Opredelitev pristojnosti v pogajanjih.* Za pogajalca je pomembno, da čim bolje pozna natančne meje svojih pristojnosti. Pošteno je, da v pogajalskem procesu stranki seznanita druga drugo o svojih pristojnostih. Zelo neugoden vtis naredi ob koncu pogajanj izjava: »To je po mojem sprejemljivo, zdaj pa mora to odobriti še moj šef.«
- *Opredeliti posledice neuspeha pogajanj.* Morda nam ali nasprotni stranki sploh ni do sporazuma. V tem primeru je treba že vnaprej opredeliti posledice nesporazuma. Tu se zastavi vprašanje, ali jo kaže – če imamo možnost – prisiliti

k sporazumu. V glavnem tega ne ocenjujejo za dobro rešitev. Sporazum se ne konča s sklepanjem, ampak ga je treba še uresničiti. Prisila se lahko maščuje.

- *Analizirati prejšnje izkušnje.* Če gre za pogajanja o nečem, kar je bilo predmet pogajanj že večkrat prej, kaže povzeti izkušnje. Doseženih prednosti ne smemo izgubiti. V mnogih primerih ima preseda velik pomen za tekoča pogajanja.
- *Določitev pogajalcev.* Ker pri pogajanjih sodelujejo ljudje, njihove lastnosti lahko odločilno vplivajo na izid pogajanj. Pomen pogajalskih znanj in spretnosti je bil že omenjen. Naslednji vidik so osebnostne lastnosti pogajalcev. Med potrebnimi oz. ugodnimi lastnostmi je na prvem mestu potrpežljivost, sledijo prepričljivost, pa vztrajnost, odpornost proti stresu, inventivnost in kreativnost, analitičnost, prilagodljivost, racionalnost, prisrčnost, itd. Noben pogajalec nima vseh teh lastnosti. Med največje napake pogajalcev štejemo: željo, da bi ugajali, naivnost, pretirano zaupljivost, neprizadetost, prepirljivost in nesposobnost obvladovanja negotovosti.
- *Ocena okoliščin pri pogajanjih.* Gre predvsem za oceno o zunanjih vplivih na pogajanja: družbenopolitični vplivi, zakonodaja, javno mnenje itd.
- *Fizično okolje dogajanja.* Gre za praktična vprašanja, kot so izbira in ureditev prostora, zagotovitev drugih pomožnih pogojev itd. Pogajanja v določenem prostoru imajo niz prednosti, saj prostor poznamo, nam je domač, ga psihično obvladujemo. Obenem pa to, da druga stranka pride k nam na pogajanja, kaže tudi na njen precejšnji interes za pogajanja, še posebej če pride od daleč in če za to porabi precej časa. Na drugi strani pa nam naš obisk pri nasprotni stranki veliko pove o njej, kar nam bo lahko v korist pri pogajanjih. Iz ureditve prostora, odnosa s tajnico in sodelavci itd. izvemo veliko. Pri pogajanjih na nevtralnem mestu pa mora fizična ureditev prostora za pogajanja zagotavljati fizično enakopravnost pogajalcev (enaki stoli, enaka osvetlitev itd.).

4.4.2 Začetek pogajanj

Začetek pogajanj pomeni *ustvarjanje prvega vtisa*. Prvi vtis je pomemben in mogoče ga je narediti samo enkrat. Nasprotna stran dobi vtis, kako resno jemljemo pogajanja, kakšen pomen jim pripisujemo in koliko smo se na pogajanja pripravili (Kavčič 1992, 97).

Pravi začetek pogajanj navadno pomeni *predstavitev pogajalcev*. V predstavitvi stranki nasprotniku sporočita o pogajalcih tiste informacije, za katere želita, da jih nasprotnik pozna. Obenem pa skušata izvedeti o nasprotniku čim več tistega, kar po njuni oceni lahko pripomore k uspehu pogajanj. Naslednji korak je *določitev dnevnega reda*. Ob tem velja ponovno poudariti, da kaže v pogajanja vključevati samo tisto, kar je res predmet pogajanj, in vsebine ne razširjati, saj bo problemov že tako dovolj. O dnevnem redu se morata stranki sporazumeti. Konflikt pri tem ni nujen, saj je včasih eni

stranki ali obema vseeno, kakšno je zaporedje točk. Nekateri priporočajo, da v pogajanjih na začetku obravnavajo lažje zahteve. Hiter sporazum o lažjih vprašanjih lahko ustvari ugodno ozračje za težje zadeve. Drugi spet vidijo prednost v reševanju najtežjih. Če se stranki sporazumeta o teh, potem so lažje urejene mimogrede. Tretja možnost je mešano obravnavanje: težji vsebini sledi lažja, potem spet težja itd. Logika tega je, da se pogajalci pri obravnavanju lahko malo odpočijejo od težkih tem itd. (Možina, et al. 1994, 584).

Sledi *predstavitev začetnih pozicij* obeh strank. Začetne pozicije navadno pomenijo *maksimalne zahteve* posamezne stranke. Zato izražajo največjo oddaljenost strank na pogajalskem kontinuumu. Ali kaže pri začetnih pozicijah pretiravati z ekstremnimi zahtevami? Verjetno je bolje biti bolj realističen. Svoje zahteve ali pričakovanja (začetne pozicije) moramo *podpreti z argumenti*. Ti argumenti morajo imeti vsaj nekaj, kar je sprejemljivo tudi za nasprotno stran. Če ni v naših izvajanjih nič takega, kar bi bilo sprejemljivo za nasprotno stran, kar bi jo pritegnilo, nas ne bo sprejela kot resnega pogajalca. *Prevelika ekstremnost* v začetnih pozicijah je lahko škodljiva tudi zato, ker je kasneje treba narediti tako velika odstopanja, da smo videti neresni. Spet pa ne kaže začeti preblizu najnižji sprejemljivi poziciji, ker potem zmanjka prostora za popuščanje (Kavčič 1996, 88).

4.4.3 Potek pogajanj in iskanje skupnih rešitev

To je faza med obrazložitvijo začetnih pozicij in doseženim sporazumom. Proces iskanja sporazuma torej predpostavlja neko minimalno *pripravljenost obeh strani na sporazum*. V tem procesu se izkaže uspešnost priprav ter znanje in uspešnost pogajalcev (Kavčič 1992, 105).

Ta faza je lahko zelo dolga. Njena vsebina je približevanje pozicij strank do točke, kjer je mogoča sklenitev sporazuma. V pogajanjih gre za prepričevanje nasprotne strani, ne za debatni klub. To je ključno pravilo obnašanja pogajalcev v fazi iskanja skupno sprejemljivih rešitev. To pomeni, da nima smisla, da ena ali druga stran obsežno razlaga svoja stališča, navaja dokaze, o katerih je sama prepričana, da ima prav itd. Prerekanje z nasprotno stranko o njenem prepričanju nima smisla. Cilj pogajanja je sporazum. Temu mora biti podrejena celotna dejavnost (Možina, et al. 1994, 585).

Če se stranki hočeta sporazumeti, morata popuščati v svojih zahtevah (razen če je ena dovolj močna, da izsili od druge, kar hoče, ali če druga prostovoljno izpolni njene želje). Vendar hitro in veliko popuščanje nasprotnik prej razume kot znak naših šibkih pozicij kot pa kot znak naše dobre volje. Zato je treba popuščati počasi in po malem, obenem pa naše popuščanje pogojevati s popuščanjem nasprotnika: »Mi bi ... Če boste vi« Temeljni problem je, da vnaprej ne vemo, kje je točka sporazuma (Kavčič 1992, 134-135).

Proces približevanja nasprotnikovim pozicijam pri pogajanjih lahko privede tudi do mrtve točke, ko se zdi, da sporazum ni več mogoč. Najprej se moramo ob tem vprašati, ali gre resnično za mrtvo točko ali le za nasprotnikovo taktiko, da bi izsilil od nas večje koncesije. Lahko gre za našo konstrukcijo, da bi testirali nasprotnikovo pripravljenost za sporazum. Lahko se pogajanja s tem tudi končajo, saj je slab sporazum vreden manj kakor nikakršen. Če pa gre resnično za mrtvo točko proti interesom obeh, jo je treba premagati (Možina, et al. 1994, 586).

Za zaključevanje je torej *nujno, da sta se stranki sporazumeli o glavnih temah* (vsebinah), in sicer *tako, da sta obe čim bolj zadovoljni*. Skratka, da so rešitve v pogajalskem intervalu pri obeh čim bližje idealnemu ali vsaj zaželenemu rezultatu (Kavčič 1996, 119).

4.4.4 Zaključevanje pogajanj in sklenitev sporazuma

Kdaj so pogajanja zrela za sklenitev sporazuma, je odvisno od položaja. Znaki zrelosti so različni (Možina, et al. 1994, 586).

Včasih si ena stran želi, da bi bilo pogajanj čim prej konec, vendar bi se druga stran še pogajala. Nemara je modro malo popustiti, če je žrtev malo pomembna ob koristih, ki jih sporazum prinaša. Včasih pomaga tudi časovna stiska, če je skorajšnji sporazum pomemben za vse vpletene strani. Tedaj je celo slab sporazum boljši od nikakršnega, se pa zgodi, da soglasje uplahne, ko se vnese časovna stiska in pogajanja je potrebno začeti znova. Doseženi sporazum kaže kratko in jasno zapisati ter ga vročiti vsem pogajalcem, še posebej pa poslovodstvom organizacij, ki so jih zastopali. Zapis ima moč že zato, ker je številnim posameznikom merilo za ustrezno ali neustrezno ravnanje. Pomembne sporazume kaže občasno, najbolje v redkih presledkih, pregledovati in obnavljati. Ob tem se izkaže, da trditev, ki jo udeleženci dovoljkrat ponovijo, postane splošno veljavna resnica, samoumevno pravilo (Možina 2004, 310).

Pogajanja niso zaključena takrat, ko podpišete sporazum, pač pa šele takrat, ko se sporazum uresniči. Zato mora sporazum vsebovati vse možne garancije za njegovo uresničevanje, tudi dejanja, ki jih bo vsaka od pogajalskih strani storila, če do uresničevanja ne bi prišlo. Sporazum mora vsebovati arbitražo v primeru sporov (Svetličič 2008, 7).

Doseganje zastavljenih ciljev pogajanj kaže spremljati tako ob koncu pogajanj kot med pogajaji. Ob koncu pogajanj je prav, da opravimo analizo poteka pogajanj ter ovrednotimo ravnanje lastne in drugih strani v pogajanjih; morebitna prevelika odstopanja terjajo prej ali slej obnovitev ali ponovitev pogajanj. Pomembno je tudi spremljanje uspešnosti pogajanj med potekom, saj terjajo prevelika odstopanja prilagajanje koncepta in taktik (Možina, et al. 2004, 310).

4.5 Pet temeljnih konceptov pogajanj kot pogajalskih strategij

Ko smo določili cilje, njihovo prioriteto in intervale sprejemljivih rešitev, pride na vrsto vprašanje, *kako cilje doseči*. V fazi priprave se moramo odločiti o temeljnem načinu, ki ga bomo uporabili za doseganje ciljev, torej o pogajalski strategiji (Kavčič 1992, 70).

Možina in ostali avtorji navajajo naslednjih pet temeljnih konceptov pogajanj, in sicer (Možina, et al. 2004, 287-291):

1. *Pogajanja na silo* temeljijo bodisi na premoči ene strani bodisi na kompromisu. Če gre za premoč ali pritisk, poteka prepričevanje po načelu »jaz dobim, ti izgubiš«; ena stran skuša prevladati drugo, podrejena stran skuša prej ali slej povrniti nadrejeni milo za drago. Mnogokrat enačijo pogajanja s sklepanjem *kompromisa* po načelu »oba najmanj izgubiva«, ki velja, kadar obe strani omejujejo okoliščine. V obeh primerih potekajo pogajanja brez pravil, odvisna so od premoči ene strani ali pa slonijo na preračunanem popuščanju. Za takšnimi pogajanjmi ostajata v pogajalcih odpor in nejevolja.
2. Za stopnjo popolnejša so *tekmovalna pogajanja*, ki potekajo ob barantanju po načelu »nobenemu vse«: gre za tekmovalno določanje deležev in izidov. V nasprotju s pogajanjmi na silo naj bodo pravila tekmovanja čista in javna; vse vpletene strani vedo, da so dobile svoje deleže na pravičen način, najsi so z njimi zadovoljne ali ne. Po tekmovalnih pogajanjih ostaja napetost, saj je izgubiti neprijetno, pa čeprav po pravilih.
3. Najpopolnejša so *sodelovalna pogajanja*. Pogajanja so vselej delitev dobrin med udeležence; pogajanja na silo ali s tekmovanjem delijo omejeno količino dobrin. V sodelovalnih pogajanjih skušata obe strani s složnim sodelovanjem povečati količino dobrin za delitev do mere, ki omogoči sporazum. Načelo je »vsakemu več«: sodelovanje povečuje za delitev razpoložljivo količino dobrin, tekmeči pa postajajo zavezniki.
4. Najvišja oblika so *pritajena pogajanja*, ko na videz pravih pogajanj sploh ni. Stran, ki ima pobudo, posredno vpliva na drugo stran (z informiranjem, spraševanjem, napeljevanjem), da ta sama osvoji stališča prve strani, se z njimi identificira, jih privzame kot svoje ter jih tudi potem zagovarja in udejanja.

Pogajanja so torej *distributivna* (angl. win-loose), pri katerih ena stran pridobi na račun druge strani – pogajanja na silo, kompromisna in tekmovalna pogajanja ali *integrativna* (angl. win-win), pri katerih zaradi sodelovanja pridobita obe strani (sodelovalna pogajanja). Pritajena pogajanja lahko spadajo v prvo ali drugo skupino.

Integrativna pogajanja praviloma ustvarjajo boljše odnose med pogajalci kot distributivna (Možina, et al. 2004, 291).

4.6 Pogajalske taktike

Pogajalskih taktik je toliko, kolikor je pogajalcev. Čeravno lahko v literaturi zasledimo veliko različnih pogajalskih taktik (tudi preko 40), vseeno velja pritrditi tistim, ki sicer pravijo, da je te taktike potrebno poznati, vendar uporabljajo vsako od njih na različne načine v različnih pogojih in pri različnih pogajalskih predmetih. Najboljša je tista, ki je prilagojena tako predmetu kot okoliščinam in samemu pogajalcu. Drugo načelo je, da se ne sme nikoli večkrat posluževati iste taktike, ker te v takšnem primeru nasprotna stran lahko vnaprej prečita. Najbolje je, če taktiko za vsako pogajanje posebej pripravimo in to skladno s predmetom, okoliščinami in nosilci pogajanj. Ni vsaka taktika primerna za vsakega pogajalca glede na njegov pogajalski slog in osebnostne značilnosti (Svetličič 2008, 10).

Pogajalske taktike so načini vedenja, s katerimi uresničujemo izbrano pogajalsko strategijo. Odločitev o njihovi izbiri in uporabi je pomembna sestavina priprav na pogajanja (Kavčič 1996, 193).

4.6.1 Napadalnost oz. agresivnost

Podlaga te taktike je prepričanje, da je najboljši rezultat mogoče doseči, če z vsemi silami pritisnemo na nasprotno stran. Pri tem gre tako za postavljanje visokih zahtev kot za uporabo močnega glasu, »močnih« besed, napadalnega položaja telesa in napadalnih gibov. Nasprotnika sploh ne pustimo do besede, uporabimo grožnje, konstruiramo katastrofalne posledice, če ne pristane na naše pogoje itd. To taktiko lahko uporabimo, če povsem obvladujemo situacijo in nasprotna stran ne more zapustiti pogajanj ali če nas ne zanima, da bi se z nasprotno stranjo še kdaj pogajali (Kavčič 1996, 171).

4.6.2 Vzemi ali pusti

To je taktika postavljanja nasprotne strani pred enostavno izbiro: *ali sprejme ponujene pogoje ali pa sporazuma ne bo*. Stranka, ki uporabi to taktiko, jo pogosto naveže na ugotovitve, da je ona sama ali kdo drug kje drugje dosegel takšen ali celo boljši rezultat, kot ga ponuja. Takšna taktika naj bi *spodkopala občutek lastne moči in zaupanja vase* pri nasprotni stranki ter znižala njeno raven pričakovanja. Podlaga njene uporabe je domneva, da pogoje lahko postavlja tisti, ki je močnejši; šibkejši pa se mora prilagajati in sprejeti ponujeno. Z uporabo tega pristopa damo nasprotni strani vedeti, da smo toliko močni, da si ga lahko privoščimo (Kavčič 1996, 176).

4.6.3 *Samo še tale malenkost*

Ta taktika ima več oblik, najpogostejši sta nova zahteva tik pred zaključkom in »fait accompli« (izvršeno dejstvo). *Taktika postavljanja novih zahtev* tik pred zaključkom pogajanj se lahko izraža tudi v različnih variantah. Najpogostejša varianta je verjetno postavljanje manjših dodatnih zahtev tik pred podpisom sporazuma, ki zaključuje dolgotrajna pogajanja. Uporaba te taktike temelji na pričakovanju, da bo nasprotna stran raje pristala še na to »malenkost«, kot da bi ogrozila celoten sporazum ali pokvarila dobre odnose, ki smo jih med pogajanja in posebej na koncu vzpostavili. *Druga oblika* te taktike je, da v pripravljenem osnutku sporazuma v pisni obliki črtamo neko manj pomembno določilo in s tem izboljšamo sporazum za nas. Nasprotni strani potem pošljemo z naše strani že podpisani sporazum le še v njen podpis. Računamo, da spremembe morda sploh ne bo opazila ali pa da bo nanjo pristala, ker je sporazum tik pred podpisom in ne bo tvegala ponovnega nadaljevanja pogajanj (Kavčič 1996, 177).

4.6.4 *Taktika rezin*

Ta taktika je pogosto poimenovana tudi *taktika »rezanja salame«*. Njeno bistvo je obravnavanje posameznih sestavin celotne vsebine pogajanj ločeno od celote in doseganje ugodnega rezultata pri vsaki posamezni sestavini. Pogosto jo uporabljajo pri nakupu/prodaji. Najprej se recimo pogajajo za popust na takojšnje plačilo, potem za popust na plačilo v gotovini, potem še popust na nakup večje količine, sledi pogajanje za plačilo prevoznih stroškov (dostava zastonj), medtem ko je bil že vnaprej dogovorjen popust na celotni znesek. *Učinkovitost taktike* temelji na pričakovanju, da nasprotna stran ne bo tvegala prekinitve pogajanj ali težjega konflikta zaradi drobnega popuščanja na vsaki posamezni točki. Vsaka zahteva zase je videti dokaj neznatna. Zato po možnosti tudi časovno ločimo pogajanja o posamezni zadevi (Kavčič 1992, 173-174).

4.6.5 *Slepilni manever*

To taktiko označujejo tudi z »Oprostite, napačno smo se razumeli!« Ima *nekaj variant*. Ena je, da poskušamo *odtegniti pozornost nasprotne strani od bistvenega vprašanja*. Poudarimo, da je za nas primarnega pomena recimo odlog plačila. V resnici pa poskušamo doseči čim nižjo ceno. Nasprotna stran bo morda nasedla in se bo borila za čimprejšnje plačilo, obenem pa popustila pri ceni. V tem primeru se je slepilni manever posrečil. Ta taktika je znana iz številnih vojaških operacij večjega obsega, ki so se začele na povsem drugem koncu, kot je bil predviden glavni udarec. Druga varianta je *umik že danih koncesij* z izgovarjanjem na jezikovne razlike. Nasprotna stran je npr. pristala na določeno popuščanje, vendar se na naslednjem srečanju temu izogne z izgovorom, da smo jo napačno razumeli. Ta taktika je zlasti uporabna, če se pogajamo v

tujem jeziku; lažje se izgovorimo na naše slabše znanje tujega jezika (Kavčič 1992, 175).

4.6.6 Oprostite, to je pa pomota

Gre za taktiko, ki jo lahko uporabi tisti, ki pripravlja zadnjo verzijo ali čistopis sporazuma. Vanj vnese podrobnosti, za katere pričakuje, da jih bo nasprotna stran spregledala, da jih ne bo opazila in bo podpisala sporazum v ponujeni obliki. To lahko pogajalci uporabijo že v povzemanju doseženih sporazumov. Enostavno spustijo neke določbe ali jih povzamejo samo delno, pričakujoč, da nasprotna stran tega ne bo opazila. Če nasprotna stran vendarle opazi, se opravičijo, da gre za nenamerno pomoto (kar je mnogokrat tudi res). Če gre za že napisan tekst, pa je priljubljen izgovor, da gre »tipkarsko napako« (Kavčič 1996, 182).

4.6.7 Danska dražba

To taktiko navadno uporabljajo kupci ali veliki investitorji. *Njeno bistvo je v tem*, da npr. investitor (država, velika družba ipd.) povabi več potencialnih izvajalcev, da dajo svojo ponudbo za razpisani posel. Namen je seveda dobiti najkakovostnejšega ponudnika, ki bo obenem primerjalno najcenejši. Investitor torej poskuša doseči najnižjo ceno pri ponudniku, ki mu po kakovosti ustreza. Zato najprej naredi ožji izbor ponudnikov, ki še ustrezajo. S temi opravlja pogovore, z vsakim posebej. Želi dobiti čim več dodatnih informacij, zlasti glede njegove sposobnosti izvedbe razpisanega posla, referenc, kakovosti dela, rokov itd. Nato vsakemu namigne, da so drugi ponudniki ponudili ugodnejšo ceno. Ne pove pa niti, koliko ugodnejšo, niti drugih pogojev. Pač pa od vsakega na koncu zahteva, da naj razmisli o ceni in pripravi končno ponudbo. Takšne pogovore lahko ponovi v več krogih, dokler ne dobi enega ali majhne skupine najustreznejših. Pogovori so seveda pritisk na ponudnike, da znižujejo ceno. Ponudniki so pod pritiskom: znižati ceno ali morda oz. verjetno izpasti iz konkurence. Investitor ne išče nujno najcenejšega ponudnika in se ne namerava odločiti za najcenejšega. Pogosto mu je pomembna kakovost, roki ipd., vendar s postopkom poskuša znižati ceno tudi pri sicer najustreznejšem. Ponudniki seveda ne vedo drug za drugega, kakšno ceno je kdo ponudil, in so tako pod hudim pritiskom. Zato je ta taktika igra živcev, tveganja in poguma (Kavčič 1996, 185).

4.6.8 Kaj pa, če ...

Ta taktika je namenjena *pridobitvi več informacij* od nasprotne strani, ne da bi sami dali informacije. Uporabna je, če imamo opravka z zgovornim nasprotnim pogajalcem, ki rad govori in ga je treba le še malo spodbuditi, pa bo navedel za nas potrebne informacije (Kavčič 1996, 187).

Različne taktike lahko uporabi v pogajanjih tudi nasprotna stran. Zato je potrebno poznati znake, po katerih prepoznamo različne taktike in ukrepe, s katerimi se jim lahko uspešno zoperstavimo (Kavčič 1996, 193).



5 POSLOVNA POGAJANJA V PODJETJU ALPINA, D.D.

V tem poglavju bom poskušala opredeliti poslovna pogajanja v podjetju Alpina, d.d. samo na primeru nakupa strateško pomembnih materialov in surovin. Sklenitve pogodb in dolgoročna zavezištva s strateškimi dobavitelji so za podjetja po mojem mnenju najpomembnejša.

Pod strateško nabavo razumemo vzpostavitev partnerskih odnosov z dobavitelji ključnih materialov in surovin. To pomeni, da se med njim in Alpino, d.d. vzpostavi nek pogodben odnos, ki bo zagotavljal določene koristi za Alpino, d.d. in za dobavitelja ter da bosta Alpina, d.d. in dobavitelj v določenih situacijah pripravljena sodelovati. Alpina, d.d. in dobavitelj morata biti vezana s pogodbo, v kateri so določene cene, količine, pogoji naročanja, roki dobav in logistični pogoji. Odgovornost za strateško nabavo mora prevzeti vodstvo nabave. Če želi Alpina, d.d. določiti strateško pomembne materiale in dobavitelje, je potrebno najprej strateško pomembne materiale in dobavitelje definirati. To pomeni, da je potrebno določiti jasna pravila, ki določajo v katerih primerih je material ali dobavitelj strateško pomemben in bi Alpina, d.d. brez njega zelo težko poslovala. Pri strateških materialih je potrebno spremljati predvsem porabo materiala v izdelkih ali v proizvodnji, pri dobaviteljih pa položaj dobavitelja na trgu in količino, ki jo Alpina, d.d. pri dobavitelju naroča (Volovšek 2008, 6).

5.1 Izbor dobavitelja

Pri izboru dobavitelja se upošteva (Kopač in Rejc 2006, 3):

- sprejemljivost dobaviteljevega materiala (ugotovljena in potrjena v fazi razvoja),
- lastne izkušnje z dobaviteljem (uvrstitev v razred A, B ali C),
- ceno,
- dobavne roke,
- plačilne pogoje,
- reference dobavitelja (znana blagovna znamka, firma, ocene drugih odjemalcev),
- morebitni certifikat sistema kakovosti serije ISO 9000.

Pri izboru dobavitelja je potrebno upoštevati prve štiri navedene kriterije, zadnja dva pa samo v primeru, če so ustrezne informacije na voljo. V primeru, da je določen material možno nabavljati pri večjih dobaviteljih, se izbor opravi po zaporedju navedenih kriterijev, pri čemer so osnova za izbor poročila o sprejemljivosti materiala in zbrane ponudbe od dobaviteljev. Vsaka nabava je lahko izvedena pri dobavitelju, katerega material je v fazi razvoja potrjen (Kopač in Rejc 2006, 3).

5.2 Primer nabavnih pogajanj v podjetju Alpina, d.d.

Ko izberemo dobavitelja, moramo ponudbo še komercialno in finančno obdelati. Ko govorimo o pogajanjih, običajno mislimo na komercialni proces, ki poteka pri vsakdanjih nabavno-prodajnih poslih. Nabavni pogajalci imajo v proizvodnih podjetjih z dobavitelji, ki jim dobavljajo strateški material, običajno bolj poglobljene odnose. Med najpomembnejše prvine pogajanj prav gotovo spada sposobnost presoje o tem, kdaj so okoliščine primerne za pogajanje. Prvi korak, ki je potreben, je proučevanje vseh ponudb. Pregledati je potrebno možnosti glede na trenutne cene in se odločiti za tako vrsto taktike, ki bo zbijala cene pri vseh konkurentih. Kar pa je še bolj potrebno, je to, da se še bolj poglobiš v dobavitelja, pri katerem imamo vse možnosti za nakup in na splošno tudi boljše vse ostale nakupne pogoje. Cilj pogajanj je ta, da privede do soglasja obeh sodelujočih strani z obojestranskim popuščanjem tako, da sta s pogajanjem zadovoljni obe strani. Glavni poudarek nabavne funkcije v našem podjetju je pogajanje za čim boljše pogoje na prav vseh področjih. Ko vodstvu predstavimo sistem in rezultate pogajanj, lahko z njihovo odobritvijo pošljemo dobavitelju naročilo.

V nadaljevanju predstavljam primer nabavnih pogajanj za nakup oz. nabavo novega stroja za brizganje pet, ki so ga potrebovali v proizvodnji za kvalitetnejšo izdelavo končnega izdelka ter hitrejšo izvedbo naročil, poleg tega pa se je pojavila potreba tudi po novih tehnologijah. Nakup in pogajanja so se izvajala v preteklem letu, sam načrt nabavnih pogajanj pa je zajemal več faz, in sicer od priprave na pogajanja do analize oz. ovrednotenja končnega izida pogajanj.

Kot že omenjeno je pogajalski proces sestavljen iz več faz, prva oz. najpomembnejša pa je faza priprave na pogajanja, saj je od nje odvisen precejšnji del pogajalskega izida.

5.2.1 Priprave na nabavna pogajanja

V fazi priprave je podjetje določilo želene cilje, izbralo strategijo in pogajalsko taktiko, zbiralo potrebne informacije za lažje izvajanje odločitev, predvidelo odziv nasprotujoče strani, poleg tega pa določilo tudi število pogajalcev in njihove pristojnosti ter čas in lokacijo, kjer bodo pogajanja tudi potekala. Priprave na nabavna pogajanja so zajemala naslednje postopke:

- *Določitev ciljev.* Podjetje je na strateškem nivoju zaradi stalnega tehnološkega napredka in potrebe po uvajanju novih tehnologij sprejelo odločitev o nakupu povsem novega stroja za brizganje pet. Postavilo je maksimalno zahtevo o specifikaciji in uporabnosti stroja, poleg tega pa opredelilo zmogljivost stroja, enostavnost nastavitvev in vzdrževanja ter definiralo operacije, ki naj bi jih stroj

izvajal. Največja zahteva je bila čim bolj ustrezna nabavna cena ter preudarjanje vseh pozitivnih in negativnih lastnosti stroja.

- *Izbira pogajalske strategije.* Po določitvi ciljev je sledila izbira pogajalske strategije. Vodstvo je določilo in sestavilo pogajalsko skupino, in sicer iz treh tehničnih ekspertov in enega pogajalca, ki so morali obiskati potencialne dobavitelje ter se z njimi dogovoriti za demonstracijo stroja oz. sestanek. Eksperti naj bi se dogovorili glede tehničnih lastnosti in ustreznosti stroja ter izbrali najustreznejšega, pogajalec pa naj bi se čim bolje pogodil glede nabavnih pogojev, kot so cena stroja, dobavni rok, plačilni pogoji, garancija, pariteta, namestitev stroja, servis in ostale poprodajne storitve, uvajanje zaposlenih v podjetju kupca itd. Kriteriji za selekcioniranje alternativnih dobaviteljev naj bi bili tehnični podatki, cena, dobavni roki, reference in finančna stabilnost dobavitelja ter ostali bolj ali manj pomembni pogoji. Prav tako je bil izbran slog stiskanja nasprotne strani, saj je šlo za enkratni nakup, glede na navedeno teorijo pa za združevalno pogajalsko strategijo.
- *Zbiranje informacij.* Potrebne informacije potencialnih dobaviteljev in podatke za ustrezen nakup stroja je podjetje pridobilo na osnovi obiska sejma. Pridobilo je različne prospekte in nasvete proizvajalcev stroja, poleg tega pa ugotovilo, da približno trije italijanski ponudniki proizvajajo iskani stroj, ki bi lahko zadovoljil njegove potrebe. Podjetje je določene tehnične specifikacije in informacije pridobilo tudi od organizacij, ki so imele podobne stroje že v uporabi. Vse zbrane informacije so predstavljale smernice in temelje za lažje sprejemanje odločitev. V nadaljevanju je sledilo navezovanje stikov z alternativnimi dobavitelji. Nabavni oddelek je preko elektronske pošte poslal povpraševanje po stroju vsem trem dobaviteljem s ciljem pridobitve najugodnejše in najzanesljivejše ponudbe. Določene informacije je nabava pridobila že na sejmu, dodatne pa so dobavitelji poslali še naknadno.
- *Predvideni odziv nasprotne stranke.* V slučaju, da dobavitelj ne bo pripravljen znižati nabavne cene stroja, mu bo nabava omenila, da ima v ozadju tudi ponudnike z precej nižjo ceno in da se bo odločila za nakup le pri najcenejšem dobavitelju. Spremembe zneska oz. razlike nabavne cene med dobavitelji drugim alternativnim poslovnim partnerjem sicer ne bo zaupala, povedala pa jim bo približen oz. okviren procent nižje nabavne cene.
- *Izbira pogajalske taktike.* Cilj je bil izbrati tistega dobavitelja, ki bo imel tehnično najustreznejši stroj, uporabiti pa bo potrebno *taktiko stiskanja cene* oz. *taktiko še enega ponudnika*. Z drugimi besedami bo v bistvu šlo za *dansko dražbo*, v kolikor pa bi pogajanja zašla v slepo ulico pa bi uporabili izgovor omejene pristojnosti.

- *Določitev pogajalskih skupin in njihovih pristojnosti.* Nakup bodo v celoti izvedli trije tehnični eksperti in en pogajalec. V primeru zapletov se bo pogajalec skliceval na omejene pristojnosti, čeprav mu je podjetje že dodelilo vsa pooblastila o izvedbi pogajanj in nakupu potrebnega stroja.
- *Določitev lokacije in časa oz. začetka ter trajanja pogajanj.* Pogajanje se bo izvedlo v prostorih potencialnih dobaviteljev, nakup stroja pa je potrebno izvesti v roku štirih mesecev.

5.2.2 Začetek pogajanj

Druga faza je začetek pogajanj. V tej fazi se pogajalci predstavijo in pridobijo prvi vtis nasprotne strani. Skupaj določijo dnevni red in predstavijo začetna stališča oz. pozicije, s tem pa opredelijo tudi njihove maksimalne zahteve, ki jih želijo doseči. V tej fazi je potrebno ugotoviti tudi ustrezne pristojnosti in pooblastila obeh poslovnih strank.

Preden so se pogajanja o novem stroju začela, je sledilo še nekaj določenih aktivnosti. Pogajalska skupina se je dogovorila za obisk pri vseh treh potencialnih dobaviteljih. Namen obiska je bil fizičen ogled stroja in demonstrativna predstavitev njegovega delovanja, zatem pa so sledila pogajanja pri vseh treh alternativnih dobaviteljih. Dva izmed teh sta v očeh naših strokovnjakov dokaj hitro izpadla zaradi neizpolnjevanja naših minimalnih zahtev. V tehničnem smislu in v primerjavi s prvim možnim dobaviteljem ni nobeden od njiju dosegel kakovosti in kapacitete stroja.

V nadaljevanju predstavljam pogajanja samo z najustrežnejšim potencialnim dobaviteljem, ki pa je v smislu funkcionalnosti stroja dosegel naša pričakovanja. Sledili so naslednji postopki:

- *Predstavitve pogajalcev.* Prvi vtis, ki ga je pogajalska skupina dobila v času obiska pri izbrani poslovni stranki in v primerjavi s prvima dvema potencialnima dobaviteljema, je bila odlična notranja in zunanja urejenost podjetja. Sledil je stisk rok in takojšen ogled stroja. Sprejem je bil nenavaden, saj je italijanski dobavitelj našo pogajalsko skupino obravnaval kot nestrokovno, poleg tega pa je deloval neprofesionalno.
- *Dnevni red.* Kljub pripravljenosti naše pogajalske skupine dnevnega reda niso določili. Sledila je namreč takojšnja demonstracija stroja in zbiranje prvih vtisov o njegovem delovanju. Naši strokovnjaki so prinesli s seboj precej poizkusnega materiala, da bodo lahko preizkusili stroj in izvedli nekaj ključnih testiranj. Po približno eni uri demonstracije in poizkusa delovanja stroja je bila pogajalska skupina skupnega mnenja, da stroj lahko zadovolji naše potrebe. Zaradi njihove zavzetosti in izkazovanja interesa se je dobavitelj zavedel, da ima naša pogajalska skupina z nakupom resne namene, zato jim je stroj še podrobneje razkazal. Med demonstracijo in testiranjem stroja je eden izmed naših

strokovnjakov, natančneje pogajalec, izvedel manjši trik. Ker tehnična plat stroja ni bila njegovo področje, se je začel pogovarjati z delavci, ki so mu dali pomembne podatke o dobavitelju. Izvedel je trenutno število zaposlenih, informacije o prvih začetkih podjetja, podatke o njihovih dobaviteljih in kupcih ter informacijo o finančnem stanju organizacije. Pridobljene podatke je primerjal s tistimi, ki jih je pridobil še pred obiskom dobavitelja in ugotovil, da podjetje kotira v višjih cenovnih razredih. Tudi proizvodni oddelki so bili podprti z visokotehnološkimi stroji, kateri so bili računalniško podprti in opremljeni. S pretvezo, da gre na toaleta, je po naključni nerodnosti stopil v eno izmed pisarn, kjer je sedela neka gospa. Naš pogajalec se ji je za nepričakovan vstop takoj opravičil, gospa pa mu je nemudoma ponudila pijačo. Klepet je sprva stekel s spoznavnim in splošnim pogovorom o naši sedanji in bivši državi. Kasneje je pogovor nanesel na konkurenco v dobaviteljevi panogi. Pogajalec je ugotovil, da je dobavitelj v zadnjih 20-ih letih prodal že 4.000 takšnih strojev, ki ga bomo potrebovali tudi v našem podjetju in da je stroje vsako leto tudi tehnično stalno izboljševal.

- *Predstavitev začetnih pozicij.* Po ogledu stroja sta se obe pogajalski strani usedli za pogajalsko mizo. Pogajalec je zavzel vokalni položaj tako, da z nasprotno stranjo nista bila povsem nasproti. Začel se je pogovor glede dobavnih in plačilnih pogojev ter nabavne cene stroja. Tehnični strokovnjaki so z ne prevelikim navdušenjem izrazili zadovoljstvo nad kakovostjo in kapaciteto stroja, sledilo pa je tudi na videz hladno zanimanje pogajalca za nakup stroja. Nabavna cena stroja je bila namreč 15.350 evrov, kar pa je sprožilo tudi začudenje našega pogajalca nad visoko ceno stroja glede na konkurenco. Pogajalec je njegovo nezanimanje sicer hlinil, saj se je zavedal, da stroja ni mogoče primerjati s strojem ostalih dveh dobaviteljev, ker sta bila tehnično precej slabša. Prvi je sicer imel ceno 13.745 evrov, drugi, ki pa je bil povrh še ročni, pa 5.870 evrov. Ker pa je pogajalec od znanca, ki je pred časom kupoval isti stroj od istega dobavitelja, imel podatek o ceni stroja, si je že predhodno postavil svojo maksimalno zahtevo oz. začetno pozicijo.
- *Ugotovitev ustreznih pristojnosti in potrebna pooblastila.* Ustreznih pristojnosti in potrebnih pooblastil za izvajanje pogajanj ni nobena od pogajalskih skupin posebej ugotavljala. Tudi naši strokovnjaki so vedeli, da se pogajajo z lastnikom podjetja, ki je imel vsa potrebna pooblastila za odločanje.

5.2.3 Proces iskanja skupne rešitve

V tej fazi pogajanj je potrebna vzpostavitev primerne vzdušja in dobrih pogajalskih odnosov, ki se odražajo v občutkih in čustvih ter medsebojnem

razumevanju in poznavanju med strankama. V tem koraku uporabimo tudi metode oz. taktike dokazovanja, prepričevanja in »mešetarjenja.«

Pogajanje je bilo v tej fazi tudi za določen čas prekinjeno. Čas je bil za odmor, med katerim si je naš pogajalec ogledal lastnikove pokale in slike, ki jih je imel zložene v vitrini omare. Ugotovil je, da je lastnik, s katerim so se pogajali o nakupu novega stroja za brizganje pet, navdušen dirkač.

Sledila je faza ustvarjanja prijetnega vzdušja in iskanja skupne rešitve oz. sporazuma:

- *Vzpostavitev primerne vzdušja in dobrih odnosov.* Pogajalec je na hudomušen način reagiral na prvo postavljeno ceno stroja z izjavo, da vzame stroj skupaj z lepo tajnico, ki jo je v času demonstracije stroja spoznal po naključnem vstopu v njeno pisarno. Pošalil se je, da je le-ta vredna več kot vsi stroji v podjetju. Šele pozneje se je zavedal, da je uporabil pogajalsko taktiko »Za sprostitev si pomagajte s humorjem.«
- *Dokazovanje, prepričevanje in »mešetarjenje«.* Lastnik, ki nam je prodajal stroj, je glede na ugovor našega pogajalca glede cene reagiral z izjavo, da je imenovana cena iz cenika in da velja kot taka za vse njihove kupce. Pogajalec je nato namensko preusmeril pogovor na drugo temo, s tem pa pokazal dobavitelju, da ga stroj ne zanima več. Začel je s pogovorom o avtomobilih ter med drugim omenil, da je pred leti tudi sam imel motor italijanskega porekla. Pogovor se je razvil že tako močno, da se pogajalskim skupinam ni mudilo nikamor več, poleg tega pa so naši strokovnjaki dobavitelja prosili za namig, kje bi lahko prenočili. Razgovor o avtomobilih je za nekaj trenutkov obstal, lastnik pa je čez nekaj časa samoiniciativno ponudil 10-odstotno znižanje nabavne cene stroja. Ker se glede načina plačila stranki do takrat še nista pogovarjali, je pogajalec predlagal 15-odstotno znižanje ob takojšnjem plačilu stroja. Po krajšem premisleku je dobavitelj na predlog pristal in naše pogajalce pospremil na ogled svojega novega avtomobila.
- *Prekinitev pogajanj.* Pogajanja so se po predlogu enega izmed naših pogajalcev prekinila. Pogajalska skupina se je zahvalila za gostoljubje in povedala, da bodo o dobaviteljevi ponudbi še premislili ter v kratkem sporočili njihovo stališče.

5.2.4 Zaključevanje pogajanj in sklenitev sporazuma

Tretji dan po obisku dobavitelja je pogajalec po elektronski pošti poslal zahvalo za prijeten sprejem in demonstracijo delovanja stroja. V času dopoldneva je le-ta poklical dobavitelja, če je prejel sporočilo in nakazal interes za nakup stroja, vendar le v primeru še dodatnega popusta. Pogajalec je med telefonskim pogovorom dosegel še dodatne tri odstotke popusta, zato je bila kupčija sklenjena, izrazil pa je tudi željo po predplačilu in

ne akreditivu, saj bi bil tak način plačila ugoden za obe poslovni stranki. Poleg tega ponudnik pristane tudi na predlog glede montaže stroja in enodnevnega usposabljanja delavcev. Pogajalec je s pomočjo uporabe *taktike rezanja salame* dokončno sklenil ugoden sporazum z izbranim dobaviteljem.

5.2.5 Analiza in ovrednotenje nabavnih pogajanj

Po zaključku pogajanj je sledila analiza celotnega postopka, in sicer od začetka pa vse do konca pogajanj. Vodstvo je izrazilo zadovoljstvo nad uspešnim nakupom, saj je novi stroj za brizganje pet povsem zadovoljil njegove potrebe in pričakovanja. Ustrezal je tako v tehničnem kot v finančnem smislu.

Kot vemo je vsako pogajanje edinstvene narave oz. poglavje zase, zato uporaba istih pogajalskih strategij in taktik ne ustreza uporabiti za vsako pogajanje posebej, sploh pa ne za vsako pogajalsko stranko. Vsak dobavitelj ni vedno humorist, zato je ključno pridobiti čim več koristnih informacij, ki ti pri izbiri strategije, predvsem pa taktike, lahko bistveno pripomorejo. Podatki vplivajo tudi na našo pripravo na pogajanja, ki je ključna v nabavno-pogajalskem procesu. Če si pogajalec ne bi priskrbel informacij glede nabavne cene novega stroja, bi dobavitelj to hitro opazil in nam stroj lahko prodal po precej višji ceni. V podjetju Alpina, d.d. so pogoj za kakovosten nakup vsaj tri ponudbe, predvsem pa je ključnega pomena njihova analiza oz. primerjava glavnih nakupnih kriterijev, ki si jih zastavimo, preden opravimo nabavo. Največkrat se poslužujemo pogajalske taktike, imenovane *danska dražba*. Prav tako velja trditev, da so pogajanja kombinacija teorije in prakse, saj tako brez ene kot druge težko dosežeš ugoden pogajalski izid.

5.3 Sklenitev pogodbe

Pogodbe se sklepajo z dobavitelji, ki dobavljajo materiale oz. blago v daljšem časovnem obdobju. S pogodbami so določene okvirne količine nabave v določenem časovnem obdobju, dogovorjene cene, plačilni pogoji, način prevzema in dostave ter splošni kakovostni pogoji za določeno vrsto blaga (Kopač in Rejc 2006, 3).

S pogodbo se pogodbeni stranki dogovorita o okvirnih pogojih medsebojnega poslovanja pri naročanju in dobavi blaga, ki ga naročnik potrebuje pri opravljanju svoje dejavnosti, predvsem pa okvirne količine nabave v določenem časovnem obdobju, oblikovanje cen in njihova sprememba, plačilni pogoji, način prevzema in transporta ter splošni pogoji kakovosti. Natančneje posamezne elemente okvirnih pogojev definira aneks pogodbe in naročnikova definitivna naročila.

Pod pojmom blaga, ki ga naročnik potrebuje za opravljanje svoje dejavnosti, se s pogodbo opredeljujejo predvsem dobaviteljevi izdelki oz. storitve, tehnična in razvojna pomoč in predstavitve novih produktov, ki jih zagotovi dobavitelj. V primeru, da

dobavitelj blaga ne proizvaja sam, ampak ga nabavlja pri drugih proizvajalcih ali dobaviteljih, prevzema naročnikove obveznosti in odgovornosti, kot da bi ga proizvedel dobavitelj sam.

Dobavitelj in naročnik za vsako leto oz. za vsako sezono določita načrtovani okvirni obseg prometa in okvirni rok dobav. Z dogovorjenim načrtovanim prometom pogodbeni stranki sporazumno določita tudi cene proizvodov oz. storitev. V primeru, da med trajanjem pogodbe dobavitelj razširi ponudbo z novim proizvodom oz. naročnik naroči blago, ki ga v času oblikovanja cen dobavitelj ni imel v svojem asortimanu, pogodbeni stranki ceno določita pred definitivnim naročilom. Pri oblikovanju cen bosta pogodbeni stranki upoštevali stalnost sodelovanja, obseg prometa v preteklem poslovnem letu, načrtovan obseg za tekoče leto, ponavljajoča se naročila in spoštovanje rokov dobav ter plačil. Pogodbeni stranki določita cene z aneksom. Vsaka pogodbeni stranka lahko med letom predlaga spremembo cen, vendar je za potrditev spremembe potrebno pismeno soglasje obeh pogodbenih strank. Zaradi sezonskega značaja proizvodnje, dolgih proizvodnih procesov in vnaprejšnjih dogovorjenih prodajnih cen za izdelke naročnika, v katerega so vgrajeni izdelki dobavitelja, mora dobavitelj vsako povečanje cene sporočiti naročniku pred naslednjo dobavo oz. potrditev cen ob naročilu.

Dobavitelj na osnovi uspešnega medsebojnega sodelovanja prizna določen odstotni rabat glede na fakturirano realizacijo, za kar mora naročniku izstaviti dobropis za prejšnje leto.

Naročnik mora za vsako posamezno naročilo dobavitelju izstaviti naročilnico, ki mora vsebovati naslednje podatke: točen opis blaga (vzorec, model, skica, artikel, opis ...), morebitne posebne zahteve, količino, kakovost, ceno, rok plačila, pariteto, rok dobave, način pakiranja, izjavo o DDV-ju, davčno številko in vse ostale podatke, ki so potrebni za pravilno in pravočasno izpolnitev pogodbe. Dobavitelj mora naročilo potrditi. V primeru, da tega ne stori, se šteje, da je naročilo sprejel tako, kot je navedeno v naročilnici.

Če naročnik želi že sprejeto naročilo spremeniti ali ga preklicati, mora to dobavitelju do določenega roka pismeno sporočiti. Dobavitelj je dolžan takšno sporočilo upoštevati.

V primeru, da dobavitelj ne more upoštevati potrjenih dobavnih rokov, mora o vzrokih in predvidenem roku dobave pismeno obvestiti naročnika. Če dobavitelj zamuja z dobavo, je le-ta dolžan naročniku plačati določeno vrednost zamujene dobave. V primeru, da dobavitelj zamuja z dobavo še dlje, kot je predvideno, ima naročnik pravico odstopiti od naročila. V vseh omenjenih primerih je dobavitelj dolžan naročniku povrniti tudi vse zaradi zamude nastale stroške in mu plačati vso ostalo škodo, ki jo je naročnik pretrpel v zvezi z zamudo.

Za vsako pošiljko blaga dobavitelj izda fakturo, specifikacijo, potrdilo o izvoru ter kopijo naročnikovega naročila. Če blago ne bi ustrezalo navedenim zahtevam, naročnik

blaga ni dolžan prevzeti. V primeru odstopanja od dogovorjene kakovosti je naročnik takoj dolžan pisмено obvestiti dobavitelja.

Pooblaščen oseb a naročnika lahko kadarkoli kontrolira proizvodnjo naročenega blaga pri dobavitelju, dobavitelj pa ji je to kontrolo dolžan omogočiti. Pooblaščen oseb a naročnika lahko kontrolira kakovost naročenega blaga pred odpremo ali pred prevzemom. Naročnik si pridružuje pravico kontrole kakovosti dobavljenega blaga tudi v teku svoje proizvodnje. O opravljeni kontroli in njenih ugotovitvah se napiše zapisnik.

5.4 Upravljanje z dobavitelji

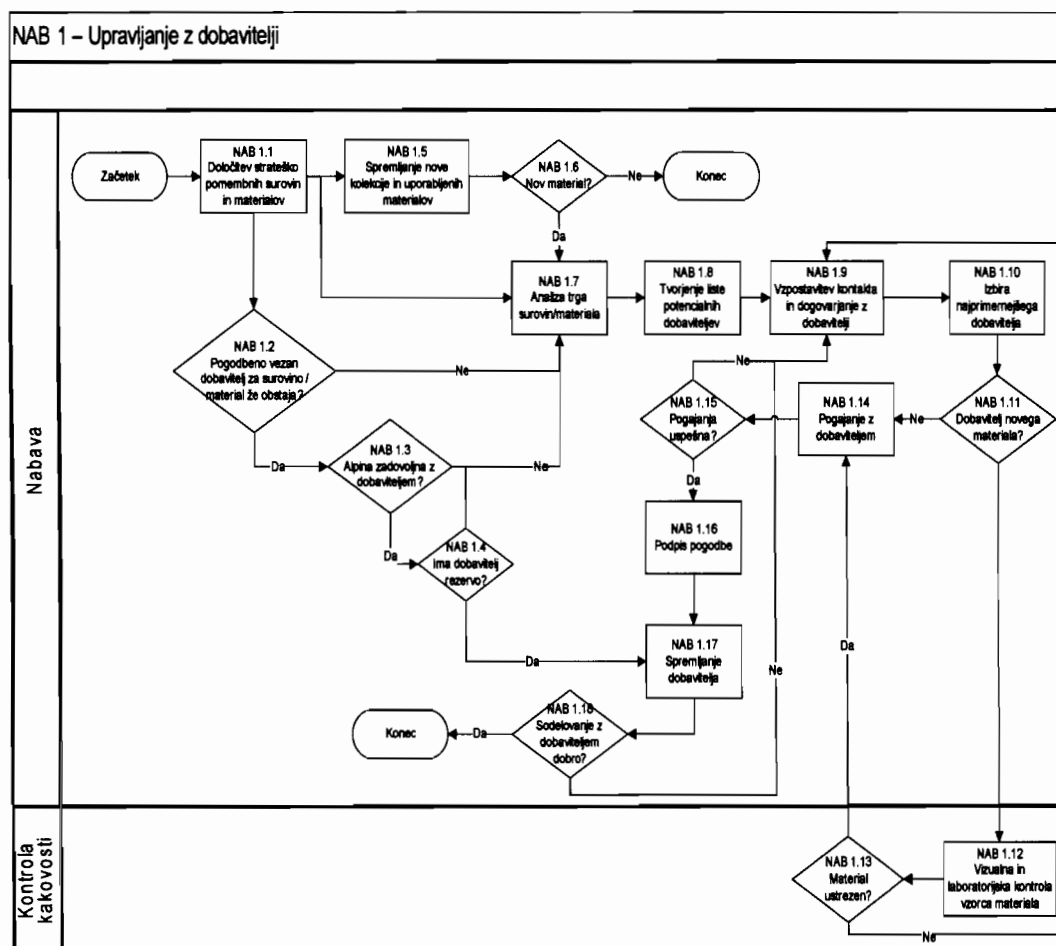
Potreba po zanesljivih dobaviteljih sproži učinkovitejše upravljanje z dobavitelji. Proces upravljanja z dobavitelji se začne z določitvijo strateško pomembnih surovin in materialov. Za tem nabava preveri, ali v podjetju že obstajajo pogodbeno vezani dobavitelji strateških surovin in materialov. V kolikor še nima pogodbeno vezanega dobavitelja za strateško pomembno surovino in material, naredi analizo trga surovin in materialov. Prav tako naredi analizo trga surovin, če je v novi kolekciji uporabljen nov material ali surovina, če ni zadovoljna z obstoječim dobaviteljem ali pa, če nima rezerve za obstoječega dobavitelja. Po analizi trga surovin ali materiala nabava tvori listo potencialnih dobaviteljev in z njimi vzpostavi kontakt. Na podlagi dogovarjanja z dobavitelji izbere najprimernejšega dobavitelja ter z njim prične pogajanja. Če gre za dobavitelja novega materiala, sektor kontrole kakovosti preveri vzorec materiala. V primeru ustreznosti materiala se z dobaviteljem začnejo pogajanja in boj za komercialne pogoje, v nasprotnem primeru pa je potrebno poiskati drugega dobavitelja. Če so pogajanja uspešna, se podpiše pogodba, v kateri morajo biti definirane cene, pogoji naročanja, logistični pogoji, dobavni roki ipd. Po podpisu pogodbe nabava spremlja dobavitelja (število reklamacij, kakovost materiala, odstopanja od pogodbe). Če sodelovanje z dobaviteljem ni dobro, je potrebno poiskati drugega dobavitelja. Na tak način pridobimo pogodbeno vezane dobavitelje (Volovšek 2008, 2).

5.5 Reševanje reklamacij

Proces reševanja reklamacij se začne s prejemom komisijskega zapisnika, ki ga nabava pregleda in iz njega tvori reklamacijo. Reklamacijo pošlje dobavitelju in čaka na odgovor. V kolikor dobavitelj zahteva vračilo neskladnega materiala, nabava o tem obvesti logistiko, ki pripravi blago na vračilo, organizira transport in dostavi blago do dobavitelja. Skupaj z obvestilom o dostavljenem blagu prejme nabava tudi odgovor o rešitvi reklamacije. Če si želi dobavitelj osebno ogledati neustrezno blago, logistika skladišči blago do njegovega prihoda. Ob prihodu dobavitelja v Alpino si skupaj z nabavo ogledajo neskladno blago in dobavitelj se odloči, ali je reklamacija utemeljena. V kolikor reklamacija ni odobrena, nabava prejme obvestilo o zavrnitvi reklamacije. Če je zavrnitev ustrezno utemeljena, nabava o tem obvesti ustrezne sektorje in proces se

zaključiti z arhiviranjem reklamacije. V kolikor reklamacija ni ustrezno utemeljena, nabava znova tvori reklamacijo, kjer še bolj podrobno navede razloge za reklamacijo in navede podrobnejše opise. Če je reklamacija odobrena, nabava o tem obvesti vse ustrezne sektorje. Proces se zaključuje z arhiviranjem reklamacije (Volovšek 2008, 3).

Slika 5.1 Proces upravljanja z dobavitelji v podjetju Alpini, d.d.



Vir: Volovšek 2008, 2.

5.6 Ocenjevanje in razvrščanje dobaviteljev

Dobavitelje je potrebno razvrstiti v razrede glede na njihov pomen in kakovost materialov, ki jih dobavljajo. Dobavitelji, proti katerim je sproženih veliko reklamacij, so v najnižji skupini. Pri teh dobaviteljih je potrebno biti pri kontroli kakovosti še posebej pozoren, strateška nabava pa mora poizkusiti najti zamenjavo za tega dobavitelja. Dobavitelji v višjih skupinah morajo biti deležni določenih ugodnosti s strani podjetja, saj je potrebno dobavitelje stimulirati, da podjetju zagotavljajo čim bolj kakovosten material.

V primeru neskladnosti dobav ocenjujemo dobavitelje, na podlagi ocen pa jih uvrščamo v razrede oz. range. Kriteriji, na katere se osredotočimo, ko ocenjujemo dobavitelje, so naslednji:

1. Cena – Cene določenih skupin materialov, izdelkov ter dobaviteljev se spremljajo sproti, vendar se imenovan kriterij pri razvrščanju dobaviteljev le redko uporablja, pri posamezni nabavi pa je le-ta odločujoč. Material se naroči pri dobavitelju, ki je v istem rangju, čeprav ima ta trenutno najugodnejšo ceno.
2. Rok dobave – Ocenjevanje po tem kriteriju se opravi enkrat na leto na osnovi tekočega spremljanja nastalih neskladnosti po dobaviteljih. Največ točk dobi dobavitelj, ki ni zamudil v roku enega leta pri nobeni dobavi, najmanj pa tisti, ki je zamudil pri več kot petih odstotkih dobav ali pa v primeru, da je podjetje utrpelo škodo.
3. Finančni pogoji – Ocenjevanje se prav tako opravi enkrat letno na osnovi dogovorjenih rokov plačil pri posameznih dobaviteljih. Najmanj točk dobi tisti, ki zahteva avans oz. predplačilo ob naročilu, največ pa tisti, ki dobavlja brez zavarovanja plačil in z odloženim rokom plačila.
4. Dostava – Razvrščanje se opravi na osnovi pogodbenih določil in po izkustveni metodi. Najmanj točk dobi dobavitelj, ki pripravi pošiljko za prevzem v svojem skladišču in le izjemoma prevzame organizacijo prevoza. Največ točk pa dobi tisti, ki dostavi blago brez kakršnihkoli posebnih pogojev.
5. Kriterij reklamacije – Le-ta se opravi na osnovi deleža reklamiranih dobav v roku enega leta glede na število vseh dobav.
6. Zagotavljanje kakovosti – Izvaja se le po potrebi glede na nihajočo oz. padajočo kakovost dobavljenega materiala že poznanega dobavitelja ali pa pri izbiri povsem novega dobavitelja.

Realnost podanih kriterijev in ugotovljenih odgovorov se dejansko preverja, ocena stanja pa se točkovno tudi ovrednoti ter poda z razvrstitvijo v štiri razrede oz. range:

- Razred A – Dobavitelj popolnoma ustreza našim zahtevam.
- Razred B – Dobavitelj delno ustreza našim zahtevam.
- Razred C – Dobavitelj pogojno ustreza našim zahtevam.
- Razred D – Dobavitelj ne ustreza našim zahtevam in specifikacijam, zato ne more biti več naš dobavitelj.

Po ocenjevanju in razvrščanju posameznih dobaviteljev pridobimo rezultate, ki so jih le-ti dosegli. Pomembnejše o oceni tudi vsako leto pisno obvestimo.

Za kritičnega dobavitelja se opredeli dobavitelj, ki je zaradi slabih izdelkov povzročil zastoje v proizvodnji in s tem prav tako povzročil tudi večjo materialno škodo, kot npr. izpad proizvodnje, izpad dohodka in izguba posla. Če dobavitelj povzroči veliko število neskladnosti, nabava to evidentira v poročila o neskladnosti dobaviteljev in predlaga ustrezne ukrepe. Za kritičnega dobavitelja nabava predlaga sektorju kakovosti izločitev iz liste odobrenih dobaviteljev ali pa pregled delovanja dobaviteljevega sistema kakovosti v primeru našega interesa za nadaljnje sodelovanje z njim. Po potrditvi sektorja kakovosti in pridobitvi soglasja dobavitelja le-ta izpolni vprašalnik, ki je usklajen z zahtevami standarda kakovosti ISO 9001. Nabava nato ob sodelovanju vseh ustreznih služb pripravi poročilo in predvidi korektivne ukrepe, ki bodo potrebni za izboljšanje in omogočanje nadaljnjega sodelovanja.

6 SKLEP

Vseh sedem predpostavk, ki sem jih navedla že v uvodu diplomske naloge, sedaj lahko potrdim. V nadaljevanju bom le-te na kratko povzela in zapisala nekaj pomembnih ugotovitev.

Nabavna funkcija predstavlja v podjetjih pomemben stroškovni nosilec, zato ji v zadnjem času večina strokovnjakov pripisuje velik in širši pomen kot so ji ga včasih, saj lahko s racionalnim delovanjem in pravilnim upravljanjem le-te dosežemo veliko konkurenčno prednost pred ostalimi podjetji, predvsem pa na eni strani zaustavimo nepotrebne finančne odlive iz podjetja, na drugi pa povečujemo delež dobička.

Na učinkovito in uspešno poslovanje nabavnega oddelka vpliva tudi sodelovanje in povezovanje z ostalimi poslovnimi funkcijami podjetja. Nabavna služba mora biti nujno integrirana oz. vpeta v vse ostale službe, saj le na tak način lahko uspešno dosegamo cilje in izpolnjujemo politiko nabavne funkcije, poleg tega pa zagotovimo učinkovito delovanje in skladnost na vseh delih poslovnega sistema.

Eden od najpomembnejših nabavnih postopkov, ki bistveno prispeva na učinkovito delovanje nabavne funkcije, je nabavno-pogajalski proces. Pogajamo se vsak dan tako v poslovnem kot privatnem življenju, čeprav se tega sploh ne zavedamo. S pravilno zastavljenimi poslovnimi pogajanjmi lahko dosežemo učinkovite nabavne pogoje, ki dolgoročno vplivajo na uspešno delovanje in poslovanje podjetja, predvsem pa povečujejo dobiček in finančno stabilnost gospodarskega subjekta.

Najpomembnejši in tudi najboljše del nabavno-pogajalskega procesa zagotovo predstavljajo priprave nabavnega referenta na poslovna pogajanja. Za učinkovite priprave, s katerimi lahko dosežemo uspešne pogajalske rezultate, si moramo vzeti dovolj časa, da lahko pridobimo dovolj ključnih informacij, ki nam na pogajanjih lahko koristijo. Poleg podatkov moramo določiti tudi cilje, katere hočemo doseči, prav tako pa moramo opredeliti način oz. poslovno strategijo, s katero bomo do teh ciljev tudi prišli. Izbrati moramo tudi pravo pogajalsko taktiko, ki je odvisna od predmeta in vsebine pogajanj in jo prilagoditi glede na naš pogajalski stil in na stil stranke, s katero se pogajamo, saj je prav vsako pogajanje poglavje zase. Način, kako se bomo pogajali in kako bomo dosegli najboljše možne rezultate, je v največji meri odvisen od naših predhodnih izkušenj, osebnosti ter naše samozavesti. Pomembno je, da poznamo samega sebe, da se omejimo na vse svoje sposobnosti in da se pogajanj ne bojimo. Cilj pogajanj je soglasje oz. sporazum, h kateremu moramo tudi stremeti, poleg tega pa paziti, da v večji meri zadovoljimo predvsem svoje potrebe in zahteve, vendar na prikrit in sodelovalen način.

V času globalizacije in neprestanih tržnih sprememb je cilj nabavno-poslovnih pogajanj dolgoročna povezava oz. dolgoročno zavezništvo med dobaviteljem in kupcem, saj take vrste strateških sodelovanj prinašajo dolgoročno korist tako

dobavitelju kot kupcu. Vse več dobaviteljev, ki podjetjem dobavljajo strateške materiale in surovine, vzpostavljajo s svojimi kupci poslovno-razvojne odnose, ki temeljijo na dolgoročnem sodelovanju in zaupanju med pogodbenimi strankami. Na tak način se med njimi vzpostavlja ugoden delovni odnos in sinergijsko delovanje, kar pa bistveno prispeva h kakovosti materialov, boljšim komercialnim pogojem, nenazadnje pa tudi k zadovoljnejšim odjemalcem.

Tudi v podjetju Alpina, d.d. se zavedajo, da je potrebno opravljati nabavno funkcijo učinkovito, saj le tako lahko zagotovijo dobro delovanje in poslovanje te velike družbe. Delati v nabavni službi pomeni neprestano budnost nad dobaviteljevimi spremembami, dobavnimi in plačilnimi pogoji, nabavnimi cenami, prilagajanjem zahtevam trga ter nad napredkom tehnologije. Proizvajati in ostajati v čevljarski industriji je v podjetju poleg že vsega naštetega še dodatno breme, saj je delovanje te gospodarske panoge močno ogroženo s strani hude konkurence tako iz vzhoda kot zahoda. Kupec zahteva odličen proizvod, trg pa je prav tako zelo modno pogojen, zato se potrebe iz sezone v sezono zelo spreminjajo. V današnjem času ni več velikih naročil, s katerimi bi lahko pokrivali delo proizvodnje za več mesecev naprej. Nabave materiala in surovin ne moreš več načrtovati vnaprej, z manjšimi količinami pa izgubljaš v boju za boljšimi in ugodnejšimi nabavnimi pogoji. Proizvod je potrebno dati na trg v izredno kratkem času, zato je potrebno zagotoviti material za izdelavo zelo hitro. To v bistvu pomeni nabavo, ki je ne moremo imenovati niti »just-in-time«, zato ker mora biti na svojem mestu vse ob pravem času. Če se bo podjetje tega zavedalo, bo kos svoji konkurenci, poleg tega pa bo krepilo svojo poslovno uspešnost in poskušalo doseči svoja dva temeljna dolgoročna cilja, ki sta dolgoročna rast in razvoj ter stalno povečevanje tržne vrednosti enote lastniškega kapitala.

LITERATURA

- Benson, J., G. Kennedy, in J. McMillan, ur. 1990. *Managing Negotiations*. London: Hutchinson.
- Biloslavo, R. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Dolinšek, S. in R. Rozman, ur. 2006. *Management proizvodjanja: učinkovito ravnanje s procesi v proizvodnih in storitvenih organizacijah: zapiski predavanj*. Koper: Fakulteta za management.
- Dubrovski, D. 2004. *Strateške poslovne in kapitalske povezave*. Koper: Fakulteta za management.
- Johnson, G., K. Scholes, in R. Whittington, ur. 2005. *Exploring corporate strategy*. Harlow: Financial Times.
- Kavčič, B. 1996. *Spretnost pogajanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kavčič, B. 1992. *Kako se uspešno pogajati*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kavčič, K. 2006. Konkurenca ne poteka več med podjetij, temveč med posameznimi osrbnimi verigami. *Management 1*: 65-77.
- Komac, D. in R. Škerlj, ur. 1985. *Angleško-slovenski in slovensko-angleški slovar*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Kopač, N. 2008. *Skupina Alpina*.
[Http://www.alpina.si/si/alpina/?v=organizacija](http://www.alpina.si/si/alpina/?v=organizacija) (28. 2. 2008).
- Kopač, P. in J. Rejc, ur. 2006. *Poslovník kakovosti: organizacijski predpis: nabava*. Žiri: Alpina, d.d.
- Lidstone, J. 1991. *Pogajanje*. Ljubljana: Videocenter
- Markič, P., M. Strniša, in R. Tavčar, ur. 1994. *Poslovna pogajanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Možina, S., M. Tavčar, in N. Zupan, ur. 2004. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
- Možina, S., B. Kavčič, in M. Tavčar, ur. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
- Ogorelc, A. 2004. *Mednarodni transport in logistika*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Potočnik, V. 1998. *Komercialno poslovanje z osnovami trženja 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rojc Kronegger, T. in N. Kopač. 2008. *O podjetju Alpina, d.d., Žiri*.
[Http://www.alpina.si/si/alpina/](http://www.alpina.si/si/alpina/) (28. 2. 2008).
- Svetličič, M. 2001. *Kako jadrati čez nemirne vode managementa nevladnih organizacij: pogajanja v neprofitnem sektorju*.
[Http://www.radiostudent.si/projekti/ngo/teksti/Svetlicic.html](http://www.radiostudent.si/projekti/ngo/teksti/Svetlicic.html) (30. 1. 2008).
- Volovšek, M. 2008. *Elaborat Alpina BPR: izdelava makromodela poslovanja, modeliranje, prenova in optimizacija poslovnih procesov: nabava*. Ljubljana: Svetovalno podjetje Aggregata, d.o.o.
- Završnik, B. 1998. *Učinkovito nabavno odločanje*. Radenci: Center za zunanjo trgovino.

Završnik, B. 2001. *Pogajanja v nabavi in upravljanje s človeškimi viri*. Radenci: Center za zunanjo trgovino.

PRILOGE

- Priloga 1 Lastnosti pravega pogajalca
- Priloga 2 Kako dobro znam poslušati?
- Priloga 3 Priprave na pogajanja
- Priloga 4 Kontrolni seznam dejavnikov, ki jih je potrebno upoštevati na pogajanjih
- Priloga 5 Pogajanja iz oči v oči
- Priloga 6 Deset ključnih točk pogajalske tehnike
- Priloga 7 Štiri pogajalske zapovedi



Lastnosti dobrega pogajalca

VPRAŠANJE	Nikakor ne	Ne	Neodločen	Da	Da, zelo
1. Vedno imam posluš za potrebe drugih.	1	2	3	4	5
2. Pri urejanju zadev se zlepa ne odločim za kompromis	5	4	3	2	1
3. Verjamem, da morata pri pogajanjih pridobiti obe strani	1	2	3	4	5
4. Spore le težko prenašam	5	4	3	2	1
5. Vsaki zadevi hočem priti do dna, zato raziskujem in analiziram	1	2	3	4	5
6. Potrpežljivost ni moja vrлина	5	4	3	2	1
7. Pritiske kar dobro prenašam	1	2	3	4	5
8. Znam poslušati, in to dobro	1	2	3	4	5
9. Osebni napadi in posmehovanja me prizadenejo	5	4	3	2	1
10. Običajno takoj zaznam bistvo problema	1	2	3	4	5
SKUPAJ TOČK					

OCENE:

10-20 Preden se lotite naslednjih pogajanj, se temeljito izpopolnite in spremenite vaš nastop.

21-30 Podpovprečni ste, skrbno analizirajte svoje odgovore.

31-40 Pogajanj se lotite s prave strani – odpravite svoje slabosti.

41-50 Sodite med odlične pogajalce – še naprej se izpopolnjujte.



Kako dobro znam poslušati?

OPREDELITE SE DO NASLEDNJIH IZJAV	DA	NE
1. Zanimajo me številna področja, zato ne prezrem tudi nezanimivih informacij.		
2. Pazljivo poslušam, da bi dojel osnovno misel sogovorca in razloge, ki govorijo zanjo.		
3. Med sestanki si vselej delam zapiske, da bi ohranil ključne podatke.		
4. Tudi dalj časa se lahko osredotočam na eno samo zadevo.		
5. Svoja čustva imam vedno pod kontrolo.		
6. Na obravnavano zadevo se pozorno osredotočim, ne bi bilo prav, če bi pozornost samo hlinil.		
7. Vedno počakam, da sogovorec pove do konca. Šele potem si ustvarim lastno podobo o tem, kar govori.		
8. Sogovorcju se odzivam sproti – z nasmehom, s prikimavanjem, z besedo priznanja.		
9. Poznam drobne razvade, ki speljejo pozornost poslušalca od govorca in se jim skušam izogniti.		
10. Zavedam se svojih predsodkov in nagnjenj, zato se jim skušam izogniti pri poslušanju.		
11. Vedno se skušam obvladati, kadar sem nagnjen k prekinjanju sogovorca.		
12. Pogled je vez med menoj in sogovorcem, zato pazim, da mi med pogovorom ne uhaja drugam.		
13. Sogovorčeve besede pogosto ponovim ali povzamem, kot sem jih razumel, tako ne morem zgrešiti, kar mi je povedal.		
14. V sogovorčevih besedah se osredotočim tako na otipljive stvari, kot na tisto, kar je čustveno obarvano.		
15. Dostikrat prosim za dodatna pojasnila, ki mi pomagajo pri pojasnjevanju obravnavane zadeve.		
16. Sogovorcju segam v besedo in mu pomagam do konca izraziti njegovo misel le, če me za to izrecno prosi.		
17. Ko poslušam po telefonu, si vedno zapisujem zanimive informacije.		
18. Pri poslušanju mora biti moj jaz v ozadju, pozornost pa posvetim sogovorcju.		
19. Vedno pazim, da ocenjujem sogovorčeva sporočila, ne pa njega samega.		



20. Vedno pazim, da ocenjujem sogovorčeva sporočila, ne pa njega samega.		
21. Kolikor lahko sam presodim, sem potrpežljiv poslušalec.		
Skupaj odgovori		

ŠTEVILO »NE« ODGOVOROV

0–5 Ste odličen poslušalec. Le tako naprej!

6–10 Ste še kar dober poslušalec – lahko pa bi bili še boljši!

11–15 Preglejte odgovore in jih analizirajte. Morali boste spremeniti vaše vedenje!

16–20 Joj! Odprite ušesa, poslušajte bolj zavzeto!

Vir: Završnik 2001, 31.



Priprave na pogajanja

1. Imejte celoten načrt.
2. Pazite, da ne boste imeli nobenega odkritega ali znanega stika s konkurenco.
3. Čim manj je pogajalcev, tem hitreje bo sklenjen sporazum.
4. Dajajte majhne koncesije pri dogovarjanju za sestanek.
5. Zmeraj se pogajajte v svojem maternem jeziku.
6. Poznati morate potrebe druge strani.
7. Ne obljublajte stvari, za katere niste prepričani, da jih lahko izpolnite.
8. Ne zahtevajte obljub, ki jih druga stran ne more izpolniti.
9. Izogibajte se dolgih sestankov – naredite načrt, kako jih boste prekinjali s premori.
10. Poskrbite, da boste lahko zapustili pogajalsko mizo in se na samem posvetovali s sodelavci.
11. Dogovorite se s svojim osebjem, da vas ne bo motilo, če je sestanek v vaših prostorih.
12. Naredite jasen načrt, kakšni bodo vaši naslednji koraki po sestanku.

Vir: Lidstone 1991, 30.



Kontrolni seznam dejavnikov, ki jih je treba upoštevati na pogajanjih

Cena

Valuta, v kateri je ponudnik voljan sprejeti plačilo

Možnosti za vzajemno trgovanje

Možnost kompenzacijskih dogovorov

Posojilni pogoji, ki jih je mogoče ponuditi

Možnosti meddržavnih posojil

Dobava, pri kateri upoštevate, kako se podjetje drži dobavnih rokov

Tveganje glede na možnost industrijskih sporov na ozemlju, kjer poteka proizvodnja

Skladnost z obveznimi določili

Zanesljivost izdelka

Kakovost izdelka

Preprosto vzdrževanje in raven tekočih stroškov

Standardizacija glede na naš obrat in sistem

Sposobnost za izpolnjevanje jamstev za uspešno delovanje izdelka

Kako je izdelek oblikovan in kakšna je njegova tehnična vrednost

Zmogljivost obrata in sistema dobavitelja za nadaljnjo rast v skladu z našimi bodočimi potrebami

Servisna služba za prodane izdelke

Takojšnja dobava in cena rezervnih delov

Pripravljenost dobavitelja, da sprejme naše komercialne pogoje v pogodbi

Glas o »trdem« ali »mehkem« vodenju komercialnih pogajanj

Vir: Lidstone 1991, 31.



Pogajanja iz oči v oči

1. Pogajajte se samo s pooblaščenimi osebami.
2. Bodite pripravljeni v zamenjavo popustiti.
3. Bodite mirni.
4. Ne spravljajte svojih ciljev v nevarnost.
5. Ne silite preveč.
6. Ne izdajajte svojih misli z obrazom.
7. Ne podcenjujte nasprotnikov.
8. Zmeraj vzbujajte vtis razumnega človeka.
9. Pazite, da bo sestanek potekal po vašem načrtu.
10. Bodite vljudni in ne priganjajte nasprotne strani.
11. Ko je naloga opravljena – odidite.
12. Ne pijte – alkohol vpliva na vašo razsodnost in hitrost razmišljanja.
13. Naravnajte dejstva in jasno povejte, kar hočete povedati.
14. Razlikujte med glavnimi točkami in podrobnostmi.
15. Bodite sproščeni in uživajte.
16. Pozorno poslušajte vse, kar vam druga stran govori in kako vam govori.
Preberite vsak dokument, ki vam ga dajo.
17. Kadar se pogajanj udeležuje več oseb, naj se vsakdo drži svoje vloge.
18. Če vam sporazum ne ustreza, vstanite od mize.

Vir: Lidstone 1991, 32.



Deset ključnih točk pogajalske tehnike

1. Nikoli ne dajajte koncesij. Vsako popuščanje previdno zamenjajte za drugo.
2. Naj ima tudi vaš sogovorec občutek, da je sklenil dobro kupčijo.
3. Pazite na nevarne izraze: »Nekaj majhnih podrobnosti«, »Še malenkost, pa bova sklenila sporazum«, »To je v vašem interesu«, »To bo bolj pošteno za obe strani«.
4. Če ste se začeli umikati, si boste le s težavo spet priborili izgubljeni položaj.
5. V začetnem delu pogajanj morate ostati nevtralni.
6. Prestrezite napad tako, da si delate zapiske.
7. Če hočete pridobiti čas za premislek, berite svoje zapiske ali telefonirajte.
8. Nikoli ne dajte ponudbe, če nimate v roki stroškovnika vsega, o čemer se namerava nasprotna stran pogajati z vami.
9. V zgodovini še ni bilo dokončnega roka, ki ga s pogajanjem ne bi bilo mogoče preložiti.
10. Vse, kar druga stran jemlje kot konstanto, je skoraj zmeraj mogoče preobrniti v spremenljivko.

Vir: Lidstone 1991, 33.



Štiri pogajalske zapovedi

1. Merite visoko.
2. Ugotovite, kaj nasprotna stranka želi, preden začnete utemeljevati svoje stališče.
3. Vseskozi mislite na celoten posel.
4. Vztrajno iščite spremenljivke.

Vir: Lidstone 1991, 29.

