

Model strategij nabavnega marketinga glede na tržno moč konkurence na nabavnem trgu

1. IZHODIŠČNE HIPOTEZE

Uveljavljanje koncepta marketinga v nabavni funkciji organizacij zahteva poleg kratkoročne orientacije in operativne vloge nabave tudi njeno strateško in dolgoročno usmeritev. Pri tem kaže uporabiti principe strateškega menedžmenta, kajti globalna nabava ter strateška nabava ne povečujeta samo dolgoročne konkurenčnosti, temveč tudi kratkoročno donosnost organizacije, pri čemer pomeni povezanost z dobaviteljem za organizacijo, ki nabavlja, strateško premoženje.

Na osnovi izbora ustreznih nabavnih strategij glede na tržno moč konkurence na nabavnem trgu kot tudi drugih strategij nabavnega marketinga se lahko organizacija bolj učinkovito in uspešno odziva na spremembe v tržnem okolju, kar ji omogoča večjo konkurenčno prednost tako na nabavnem kot posredno tudi na prodajnem trgu.

Razvoj marketinga kot koncepta pokaže pri kreiranju nabavnih strategij potrebo po vključevanju in upoštevanju naslednjih sodobnih teoretično-aplikativnih pristopov: uravnovešeni marketing (angl. balanced marketing; Theuer, Schiebel, Schaeffer; 1986), marketing povezav (angl. relationship marketing; Berry, Parasuraman, Morgan, Hunt; 1994), diadično paradigmatični pristop (angl. dyadic paradigm; Solomon, Segal; 1989) ter reverzibilni marketing (angl. reverse marketing; Leenders, Blenkhorn; 1991).

V okviru omenjenih pristopov k obravnavanju nabavnega marketinga v organizaciji s teoretičnim raziskovalnim procesom v prispevku prikazujemo nekatera možna izhodišča in oblikovanje modela strategij nabavnega marketinga glede na tržno moč konkurence na nabavnem trgu, pri čemer se nam zdi ob uporabi modela nabavnih strategij in kriterijih tržne moči smiselno upoštevati tudi pomen (vloge), ki jo ima konkurent na nabavnem trgu:

- a) neposredni in posredni konkurenti na nabavnem trgu iz katerekoli panoge, ki povprašujejo po enakih ali katerihkoli izdelkih istega dobavitelja;
- b) neposredni in posredni konkurenti v isti panogi, ki so hkrati neposredni ali posredni konkurenti organizacije tudi na prodajnem trgu.

2. KRITERIJI TRŽNE MOČI KONKURENCE NA NABAVNEM TRGU

2.1. Izhodišča za opredeljevanje kriterijev tržne moči konkurence na nabavnem trgu

Tržna moč je dejavnik, ki bistveno vpliva na oblikovanje konkurenčnih razmerij med organizacijami na trgu, ki menjavajo izdelke. Gabrijan in Snoj jo definirata kot "... sestavljanjo različnih elementov, ki jih mora organizacija proučiti in ugotoviti njihov vpliv na reagiranje ciljnih skupin" (Gabrijan, Snoj, 1994, 85).

Podobno kot na prodajnem trgu je mogoče opredeliti tudi kriterije tržne moči, ki veljajo na nabavnem trgu. Izhodišče za opredeljevanje kriterijev tržne moči konkurence na nabavnem trgu mora zajemati predvsem dvojice:

1. upoštevati moramo dimenzijo tržne analize na nabavnem trgu z upoštevanjem konkurence;
2. kriteriji tržne moči morajo zajemati vse vidike značilnosti konkurentov, njihove posrednosti oziroma neposrednosti konkuriranja oziroma njihov vpliv na konkurenčni položaj glede na to, ali gre za konkurenta v panogi (konkurenta hkrati na nabavnem in prodajnem trgu) ali pa za konkurenta, ki povprašuje po enakih ali podobnih izdelkih istega dobavitelja in je tako konkurent samo na nabavnem področju; izhodišče je torej konkurenčna analiza s strukturno analizo panoge.

V ta namen smo pri izdelavi modela uporabili nekatera teoretična izhodišča oziroma modele kriterijev pomembnejših avtorjev s področja marketinga, nabave oziroma strateškega menedžmenta ter izdelali izveden multifaktorski model, namenjen nadaljnji implikaciji, s čimer je poudarjena večplastnost in faktorska razsežnost pristopa.

Prvo izhodišče je zajeto v Koppelmanovem modelu tržne analize, ki primerja tržne subjekte na nabavnem trgu glede na njihove vire, objekt menjave ter oblikuje izhodišče za nabavne strategije z definiranjem ustreznosti poslovnega področja kot presek omenjenih dveh elementov (Koppelman, 1993, 188).

Kot izhodiščni kriteriji, ki jih je Koppelman upošteval in so relevantni v našem primeru, so Kraljičevi kriteriji tržne moči, ki vsebujejo velikost trga, rast trga, zmogljivost kupca, konkurenčno strukturo na nabavnem trgu, rentabilnost kupca, stroškovno in censko strukturo, stabilnost kupca

glede dobička, unikatnost izdelka, vstopne pregrade v panogo in logistično stabilnost (Kraljič, 1977, 74).

V prvi fazi je treba opredeliti kupca z zornega kota virov na podlagi njihove razpoložljivosti in nabavnih stroškov (tabela 1).

Tabela 1: Primer matrike virov kupca

Razpoložljivost	Zagotovljeni	Nevarnost substitutov je znana	Nevarnost substitutov ni znana
Stroški			
Ugodni	1 (A)	2	3
Srednje ugodni	4	5	6 (B)
Neugodni	7	8	9 (C)

(A,B,C so trije nabavni trgi z značilnostmi virov pod 1, 6 in 9.)

Od tod izhaja, da so nekritična tržna območja 1, 2 in 4, srednje kritična območja so 3, 5 in 7 ter kritična območja 6, 8 in 9.

Druga faza vsebuje izdelavo matrike izdelka (objekta nabave) na podlagi dimenzij tržne atraktivnosti in življenjskega cikla izdelka (tabela 2).

Tabela 2: Primer matrike objektov nabave

Življenjski cikel izdelka	Rast	Zrelost	Odmiranj
Tržna atraktivnost			
Visoka	1 (X)	2 (Z)	3
Srednja	4	5	6 (U)
Nizka	7	8	9 (Y)

(X,Z,U in Y so hipotetični objekti nabave z značilnostmi pod 1, 2, 6 in 9.)

Nekritično področje je 1, 2 in 4, srednje kritično področje je 3,5 in 7 ter kritično področje 6, 8 in 9.

Tretja faza zajema ugotavljanje ustreznosti poslovnega področja na nabavnem trgu kot presek stanj na osnovi dimenzij virov in objekta menjave (tabela 3).

Tabela 3: Primer matrike viri / objekt nabave

Izdelek	Nekritičen	Srednje kritičen	Kritičen
Viri			
Nekritični	X (A) 1	2	Y(A) 3
Srednje kritični	4	5	6
Kritični	X(B) Z(C) 7	8	U(C) 9

Področja 1, 2 in 4 so nenevarna, področja 3, 5 in 7 so odprta (selektivna konkurenčna strategija) in področja 6, 8 in 9 so nevarna poslovna področja. Na hipotetičnem primeru hkrati lahko ugotovimo, da bomo npr. material za izdelek X nabavili s trga A, in ne s trga B, ter da omenjeni izdelek v nasprotju z ostalimi leži v nekritičnem poslovnem področju.

Drugo izhodišče predstavlja razsežnost kriterijev tržne moči z vidika konkurenčnih silnic v panogi, ki so po Porterju sestavljene iz petih elementov: intenzivnosti konkurence, možnosti vstopa novih (potencialnih) konkurentov, substitutov, menjalne moči ponudnikov in menjalne moči

kupcev (Porter, 1987, 4). Znotraj omenjenih konkurenčnih silnic se oblikujejo razmere, ki vplivajo na kriterije tržne moči.

Tretje izhodišče pri kreiranju kriterijev tržne moči predstavlja GE multifaktorska portfolio matrika in kriteriji, ki določajo privlačnost dejavnosti ter vplivajo na poslovno (tržno) moč. Izhodišče so kriteriji, ki jih navaja Kotler v okviru dveh dimenzij (Kotler, 1988, 55):

- dimenzija privlačnosti dejavnosti zajema skupno velikost trga, letno stopnjo rasti trga, marginalni dobiček, intenzivnost konkuriranja, tehnološke zahteve, občutljivost za inflacijo, energetske zahteve, vpliv makrookolja;
- poslovna moč, ki zajema elemente tržni delež, rast deleža, kakovost objekta menjave, sloves blagovne znamke izdelka, mreža distribucije, promocijska dejavnost, proizvodne zmogljivosti, sposobnost proizvodnje, stroški na enoto, dobava materiala, RR dejavnost, kakovost osebja.

2.2. Opredelitev modela kriterijev tržne moči konkurence na nabavnem trgu

Pri izdelavi modela kriterijev tržne moči smo v nalogi izhajali iz vseh omenjenih navedb, vendar tako, da smo vse kriterije tržne moči konkurence v nabavi razdelili v dve skupini oziroma dimenziji, za kateri menimo, da kažeta na potrebno razsežnost obravnavanja tržne moči, t.j.:

- privlačnost nabavnega trga (nakazuje eksterne dejavnike oziroma tržne dejavnike, ki skupaj s konkurentom sooblikujejo nabavne pogoje in intenzivnost konkuriranja na nabavnem trgu);
- konkurenčni položaj (nakazuje notranje oziroma interne dejavnike, ki pokažejo na značilnosti konkurenčnih organizacij na nabavnem trgu ter njihov neposredni vpliv na oblikovanje njihove tržne moči).

Osnovna struktura skupin kriterijev je torej zelo blizu multifaktorski GE matriki, s to razliko, da smo posamične kriterije znotraj dimenzij preoblikovali, nekatere obdržali in druge opustili s ciljem, da bi oblikovali tiste pomembnejše kriterije, ki imajo bistven in odločilen vpliv na kreiranje potrebnih konkurenčnih strategij nabavnega marketinga kot poti za doseganje nabavnih ciljev.

V okviru kriterijev nismo upoštevali nekaterih makroekonomskih in institucionalnih dejavnikov, temveč smo jih obravnavali kot konstanto, saj vpliva in implikacije posamezne organizacije kupca kratkoročno ni, dolgoročno pa se tovrstni dejavniki izravnavajo s konkurenčnimi strategijami konkurentov. Diferencialnega učinka kot posledice upoštevanja tovrstnih kriterijev torej ni, pretirani vplivi se izravnavajo in konec koncev je transparentnost glede informiranja v zvezi z makroekonomskimi in institucionalnimi razmerami precej velika.

Prvo dimenzijo sestavljajo kriteriji, ki se navezujejo na privlačnost nabavnega trga in so relevantni tako za

konkurenta kot za organizacijo samo. V to skupino smo uvrstili v nadaljevanju omenjene in opisane kriterije tržne moči:

1. velikost nabavnega trga; izraziti jo je mogoče količinsko ali vrednostno; velikokrat enačimo kriterije velikosti trga preprosto s kategorijo tržnega potenciala za določen izdelek na določenem trgu ob določenem času; predstavlja torej vse dobavitelje za določen objekt nabave ter njihovo povprečno zmogljivost ponudbe tega objekta nabave na njihovem prodajnem trgu oziroma na nabavnem trgu organizacije kupca;
2. stopnja rasti nabavnega trga; ta je povezana z naraščanjem števila dobaviteljev za izdelek oziroma naraščanjem njihove prodajne zmogljivosti za izdelek v določenem času;
3. struktura nabavnega trga; od strukture nabavnega trga je odvisna tudi intenzivnost konkuriranja; opredeljevali jo bodo predvsem število ponudnikov (dobaviteljev) ter njihova relativna moč in število kupcev (konkurentov) v povezavi z drugimi tržnimi dejavniki in karakteristikami vedenja kupca na nabavnem trgu; slednjič sta struktura nabavnega trga ter intenzivnost konkuriranja odvisni tudi od stopnje koncentracije kupcev in ponudnikov;
4. pogajalska moč kupca; meriti jo je mogoče s stopnjo doseganja želenih in začrtanih nabavnih ciljev kupca v izenačenih tržnih razmerah med kupcem in ponudnikom oziroma tedaj, ko ni prevladujočega akcijskega parametra niti na eni niti na drugi strani menjalnega odnosa; pogajalska moč je rezultat sposobnosti nabavnega osebja ter njihove pripravljenosti za menjalni proces v okviru koncepcije marketinga;
5. stopnja stabilnosti in nihanja povpraševanja; stabilnost se kaže v približno nespremenjenih potrebnih količinah povpraševanja po določenem objektu nabave in se razlikuje od panoge do panoge; nihanje v povpraševanju je posledica spreminjajočih se razmer v makroekonomskem okolju kot tudi v mikrookolju in razmerah v panogi oziroma v organizaciji sami; neenake razmere pri pogojih povpraševanja vplivajo na nestabilnost kupca ter potrebo po nenehnem prilagajanju tako z vidika postavljanja nabavnih ciljev kot pri izvajanju marketinških strategij in taktik;
6. vstopne ovire; čim višje so vstopne ovire z vidika posrednega ali neposrednega konkuriranja na nabavnem trgu, tem manjša je privlačnost nabavnega trga za novinca in tem večja je tržna moč starih konkurentov na nabavnem trgu;
7. izstopne ovire; visoke izstopne ovire preprečujejo konkurentu preusmeritev v povpraševanju zaradi različnih razmer, ki preprečujejo uspešnost obstoječega povpraševanja;
8. razpoložljivost substitutov; možnost doseganja alternativnih dobav s substituti povečuje tržno moč konkurenta v nabavi z dveh vidikov: izboljšujejo censki "trade-off" znotraj panoge kupca in povečujejo dobiček take organizacije; dostop do substitutov bo odvisna od

<p>razpoložljivosti le-teh ter od konkurenčnega položaja organizacije na nabavnem trgu;</p> <p>9. možnost lastnega dokončanja ali vertikalna integracija na predhodno stopnjo; narediti sam namesto kupiti je strateška možnost kupca, ki s tem preneha biti konkurent za določen objekt menjave, vendar se lahko s tem poveča njegova tržna moč na prodajnem trgu; tovrstni dejavnik bo torej kritičen v primeru, ko imamo opravka s konkurenco v panogi; po drugi strani lahko pride do t.i. "večstranega" (angl. "multifaced") odnosa, ko postane konkurent na nabavnem trgu naš dobavitelj in hkrati konkurent na prodajnem trgu;</p> <p>10. diferenciacija inputov (objektov menjave) povečuje tržno moč konkurenta predvsem z vidika konkuriranja na prodajnem trgu, medtem ko na nabavnem trgu diferenciacija objektov nabave lahko istočasno povečuje tržno moč konkurence organizacije kupca oziroma zmanjšuje stopnjo konkuriranja.</p> <p>Drugo skupino kriterijev sestavlja dimenzija konkurenčnega položaja posameznega konkurenta na nabavnem trgu, ki se nanaša na njegove interne in tržne značilnosti. Te značilnosti oblikujejo tržno moč konkurenta in so tržnemu subjektu imanentne. V naš model smo zajeli naslednje relevantne kriterije tržne moči:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. tržni delež kupca; splošni in relativni tržni delež; 2. nabavni potencial kupca; opredelimo ga lahko kot maksimalno možno količino določenih objektov menjave, po katerih lahko povprašuje organizacija na nabavnem trgu in pomeni produkt ponujene količine objektov menjave dejanskih nosilcev potreb kupca (dejanskih in potencialnih dobaviteljev) ter povprečne količine ponujenega izdelka; 3. pomembnost nabave izdelka za kupca; z naraščanjem pomembnosti izdelka za konkurenta se zmanjšuje relativna tržna moč organizacije na nabavnem trgu v povezavi s pogajalsko močjo in drugimi dejavniki tržne moči konkurence; 4. višina stroškov "switching" konkurenta; nanašajo se predvsem na katerekoli stroške konkurenta, ki so povezani s spremembami na nabavnem trgu in prilagajanjem konkurentov tem spremembam, s čimer bi konkurent lahko izboljšal konkurenčni položaj; čim višji so omenjeni stroški konkurence, tem manjša je tržna moč takega konkurenta zaradi manjše stopnje potrebne fleksibilnosti v tržnih razmerah; 5. nabavni stroški / vrednost nabave; čim višji je delež celotnih nabavnih stroškov v vrednosti nabave konkurenta, tem nižji je njegov akcijski parameter pri oblikovanju nabavne cene in posledično manjša tržna moč tako na nabavnem kot tudi na prodajnem trgu; 6. uspešnost distribucije (dostop do kanalov dobaviteljev); od ustrezne (pravilne) odločitve kupca o izbiri distribucijske strategije "push" bodisi "pull" do dobavitelja ter privlačnosti kupca za dobavitelja bo odvisna tudi uspešnost distribucije takega kupca oziroma možnost dostopa do objektov nabave; čim 	<p>uspešnejši bo tak dostop, tem večja bo tržna moč konkurenta;</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. stopnja rasti nabave; pozitivne stopnje rasti nabave povečujejo tržno moč konkurenta in ceteris paribus, lahko povečujejo tudi njegov splošni in relativni tržni delež na nabavnem trgu; stopnja intenzivnosti konkuriranja se s tovrstnim dejavnikom povečuje; 8. uspešnost ekonomske propagande in odnosov z javnostjo; intenzivnost in uspešnost marketinga konkurenta na področju komuniciranja z nabavnim trgovom pri dobaviteljih vzbuja prepričanje, da je kupec soliden, solventen in kulanten odjemalec; to dejstvo bo vplivalo na povečanje lojalnosti dobavitelja do kupca ter omogočilo kupcu "bolj privilegiran" tržni položaj ter s tem povečalo tržno moč; 9. relativna kakovost objektov nabave; posledice boljše kakovosti se kažejo že na nabavnem, še posebej pa na prodajnem trgu konkurenta v panogi; dostopnost do kakovostnejših objektov menjave kaže na tržno moč takega konkurenta na nabavnem trgu; 10. razvojno-raziskovalne prednosti konkurenta; prednosti RR aktivnosti povečujejo tržno moč konkurenta tako na nabavnem kot na prodajnem trgu; intenziven RR potencial bo lahko vplival na možnost konkurenta, da se vertikalno integrira na predhodno bodisi na naslednjo stopnjo, po drugi strani pa pomeni izziv za dobavitelja (ponudnika) za konkretnije povezovalne oblike sodelovanja s svojim odjemalcem; posledica visokega RR potenciala se pokaže tudi v zniževanju stroškov nabavne in prodajne aktivnosti; 11. imidž organizacije konkurenta; predstavlja mehki kapital oziroma premoženje organizacije ter vključno z identiteto kupčeve blagovne znamke končnega izdelka posredno omogoča doseganje ugodnejših pogojev pri dobavitelju ter višjo stopnjo lojalnosti dobavitelja do odjemalca; doseganje ugodnega imidža v očeh dobavitelja prav gotovo pomeni vir tržne moči takega kupca in ga je mogoče ustrezno implementirati z uporabo instrumentov odnosov z javnostjo v okviru tržnega komuniciranja; 12. informiranost kupca o razmerah na nabavnem trgu; transparentnost nabavnega trga s strani kupca glede pogojev nabave, stanja na področju povpraševanja in ponudbe, o stroških, dobaviteljih, objektih menjave in njihovih substitutih omogočajo večjo fleksibilnost in boljše izrabo akcijskih parametrov pri oblikovanju ustrezne strategije in taktike nabavnega marketinga, kar povečuje tržno moč organizacije; 13. reverzibilni marketing; koncept reverzibilnega marketinga omogoča navezavo aktivnega odnosa kupca do ponudnika za uresničitev dolgoročnih kupčevih ciljev, pri čemer kupec motivira dobavitelja za dobavo in vodi strategijo "razvijanja" dobaviteljev; prednosti, ki jih omogoča uporaba tovrstnega koncepta, bodo vplivale na izboljšanje tržne moči kupca glede bistvenih nabavnopolitičnih instrumentov in tako omogočale enakomernejšo razporeditev akcijskih parametrov obeh tržnih subjektov v
---	---

menjalnem procesu, saj se kaže tak koncept prav v urejanju vzajemnega interesa.

14. censka občutljivost; najpogostejši kazalnik censke občutljivosti kupca je censka elastičnost povpraševanja v povezavi z drugimi kazalniki elastičnosti, upoštevajoč dohodkovno elastičnost in križno elastičnost; slednja je povezana tudi z razpoložljivostjo substitutov oziroma komplementarnih izdelkov; čim večja je censka elastičnost povpraševanja, tem manjša je posredno tržna moč take organizacije na nabavnem trgu in manjša je konkurenčna prednost.

3. MODELSKA ANALIZA STRATEGIJ NABAVNEGA MARKETINGA GLEDE NA TRŽNO MOČ KONKURENCE NA NABAVNEM TRGU

3.1. Postopek izdelave modela strategij nabavnega marketinga

Ne glede na različne vidike obravnavanja nabavnih strategij v literaturi smo zaradi zastavljenih ciljev prispevka skušali poiskati tak model nabavnih strategij, ki bo zajemal različne vidike obravnave, hkrati pa predvsem tiste nabavne strategije, ki se kažejo kot reakcija na nabavnem trgu glede na tržno moč konkurence na njem. V notranje okolje usmerjene strategije niso neposredno konkurenčno aplikativne in bolj sodijo v tisto skupino načinov doseganja konkurenčnih prednosti, ki jih novejši avtorji označujejo z značilnimi in ključnimi kompetencami organizacije (Rasch, Wolfrum, 1994; Prahalad, Hamel, 1990). Posredno bo visoka stopnja centralizacije nabavne funkcije potrebna takrat, kadar je nabava strateškega pomena za organizacijo in bodo posledično tudi navzven usmerjene strategije nabave pridobile na pomenu. Visoka stopnja formalizacije nabavne funkcije bo povezana z visoko stopnjo standardizacije nabave, medtem ko bo stopnja intenzitete nadzora odvisna od količine nabavljenih objektov in od intenzivnosti nadzora, kar bo v posredni povezavi s strategijami, usmerjenimi k večji fleksibilnosti, zmanjševanju nabavnih tveganj ter večji varnosti nabave.

Pri izdelavi modela smo upoštevali razvrstitve strategij Koppelmanna, Scheuinga, Porterja, Meyerja in Andersa in po pazljivi selekciji sistematizirali v model tiste strategije, ki so relevantne glede na tržno moč konkurence na nabavnem trgu.

V izhodišče smo postavili temeljne generične konkurenčne strategije po Porterju (Porter, 1987), v nadaljnjem modelu pa smo strategije razdelili v skupine glede na nabavopolitične instrumente marketing miksa, s čimer smo dobili modificiran in dopolnjen Koppelmanov model nabavnih strategij. Nekatere izmed strategij se medsebojno delno prekrivajo glede na aktivnosti oziroma načine doseganja ciljev, kar bo omogočilo prikladnejšo izbiro strateških možnosti glede na razmere v konkurenčnem okolju.

Model nabavnih strategij je sestavljen iz 29 relevantnih strategij, ki jih prikazujemo v tabeli 4.

Prikazani model nabavnih strategij zajema torej aktivnosti, ki so opredeljene s strateškim konceptom nabavnega marketinga z upoštevanjem možnosti po interaktivnem razvoju izdelka, projektnem vodenju ter smiselnem optimiziranju potrebnih nabavopolitičnih instrumentov, ki bodo sestavljali nabavni marketinški splet.

Tabela 4: Model nabavnih strategij

1.	Strategija diferenciacije
2.	Strategija nizkih stroškov
3.	Strategija diferencirane koncentracije
4.	Strategija stroškovne koncentracije
Strategije izdelka	
5.	Kooperacija v razvoju izdelka z dobaviteljem
6.	Strategija "izdelaj sam" in ne kupuj
7.	Standardizacija objektov nabave
8.	Visoka stopnja lastne dokončnosti
9.	Koncept "brez napak" v okviru upravljanja kakovosti
Strategije storitev	
10.	Strategija dolgoročnega partnerstva (kooperacije) z dobaviteljem
11.	Intenzivna uporaba zunanjih storitev v nabavi
12.	Delegiranje gospodarjenja z odpadnim materialom (reciklaža)
Strategije dobavnih virov	
13.	Strategija globalnih virov nabave
14.	Strategija lokalnih virov nabave
15.	Strategija enega vira nabave za izdelek
16.	Strategija več hkratnih virov nabave
17.	Strategija visoke količine zaloga
18.	Strategija vertikalne integracije
Strategije nabavnih cen in pogojev nabave	
19.	Strategija najnižjih nabavnih cen
20.	Strategija zmernih ("fair") cen
21.	Nabavne cene v višini povprečne tržne cene
22.	Strategija censke zaščite
23.	Izogibanje stroškom "switching"
Strategije komuniciranja	
24.	Strategija povečevanja hitrosti medsebojnega komuniciranja
25.	Strategija intenziviranja konkurence med dobavitelji
26.	Medsebojni zaupni transfer znanja
27.	Intenzivna uporaba instrumenta osebne prodaje z obvladovanjem pogajalskih strategij
28.	Intenzivna uporaba ekonomske propagande
29.	Intenzivna uporaba odnosov z javnostjo

3.2. Izdelava matrice "what-if" modela strategij nabavnega marketinga glede na tržno moč konkurence na nabavnem trgu

Osnovni cilj izdelave in proučitve matrice je ugotoviti, kakšna je povezanost med strategijami nabavnega marketinga in tržno močjo konkurence na nabavnem trgu. Ker je temeljni cilj naloge spoznati uporabnost posamičnih strategij glede na razmere v konkurenčnem nabavnem okolju organizacije, je matrika sestavljena iz dveh dimenzij.

Horizontalna dimenzija predstavlja model nabavnih strategij, ki smo ga opredelili v poglavju 3.1., vertikalna dimenzija pa kriterije tržne moči konkurence na nabavnem trgu, katerih model smo predstavili in opisali v poglavju 2.

Pri povezanosti ene in druge dimenzije se zastavlja dilema, kateri princip vzroka in posledice bi bilo smiselno poiskati, da bi dobili logično povezavo med obema dimenzijama.

Ena možnost je ta, da predstavlja posamični kriterij tržne moči vzrok, posledica pa so različne možne nabavne strategije. Tak pristop se nam zdi neustrezen, ker preveč izolirano obravnava uporabo posamične strategije glede na parcialni kriterij tržne moči. Zgodi se namreč lahko, da določen kriterij tržne moči narekuje uporabo določene nabavne strategije, istočasno pa jo drug kriterij tržne moči preprečuje oziroma ne priporoča. Ob hkratnem delovanju obeh hipotetičnih kriterijev tržne moči je torej uporaba omenjene nabavne strategije nesmiselna oziroma nelogična, v aktivnem delovanju bi se namreč pokazala kot neučinkovita (z nevtralnim učinkom).

Bolj smiselno se nam zdi drug pristop k povezanosti oziroma vplivu in posledici. V tem pristopu obravnavamo konkurenčno situacijo na nabavnem trgu kot splet različnih dejavnikov, ki so opredeljeni z najpomembnejšimi kriteriji tržne moči konkurence v modelu. Izhodišče je določena nabavna strategija, ki je zajeta v model, njej pa priredimo situacije, v katerih je uporabna, t.j. takšno konkurenčno situacijo na nabavnem trgu, v kateri je omenjena strategija uspešna glede na posamične kriterije tržne moči konkurence.

Povezave v matriki so torej rezultat razmišljanja v smeri: izhodišče: nabavna strategija (x) vzrok zanjo: n vrednost y kriterija tržne moči konkurence. To pomeni, da bi lahko priredili vsaki posamični nabavni strategiji (x) katerikoli y – kriterij tržne moči ob določeni vrednosti n, pri kateri strategija pride v poštev. Vendar pa menimo, da ni vedno tako, kajti določeni kriteriji tržne moči s svojimi vrednostmi so najbrž nestimulativni za določeno izbiro strategije oziroma strategija nanje nima pretiranega učinka. V teh primerih smo pustili v matriki prazen prostor. Z znakom X smo torej označili samo tiste povezave, ki so pomembne, logične in nakazujejo na pravilnost izbire določene strategije ob vrednosti n situacije y v konkurenčnem nabavnem okolju.

Matematično bi torej lahko prikazali povezanost med dimenzijami na naslednji način:

$x = f(y)$ ob vrednosti n spremenljivke y.

Zaradi poenostavitve situacij v modelu smo z reducirali kriterije tržne moči konkurence na dve ekstremni vrednosti n, ki ju zavzema vsak omenjeni kriterij. Npr. kriterij stopnje rasti trga zavzema vrednosti:

n1 = visoka in

n2 = nizka.

Dejstvo je namreč, da bodo predvsem skrajne vrednosti kriterijev pokazale na tesnejše povezanosti nabavnih strategij s konkurenčno situacijo na nabavnem trgu, medtem ko bi določene vmesne vrednosti najbrž v večini primerov pokazale določeno omejeno potrebo po neki strategiji oziroma nakazovale na njihovo selektivno uporabo.

Vse uporabljene spremenljivke zavzemajo torej v modelu matrike naslednje vrednosti:

$$x = 1 - 29$$

$$y = 1 - 24$$

$$n = 1, 2.$$

V nadaljevanju prikazujemo izdelano matriko s povezavami (tabela 5), pri čemer se zaporedne številke nabavnih strategij ujemajo z zaporednimi številkami omenjenih strategij v predstavljenem modelu v tabeli 4 v poglavju 3.1.

Tabela 5: Multifaktorska matrika nabavne strategije/kriteriji tržne moči

Nabavne strategije		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Kriteriji tržne moči kupca												
1. VELIKOST TRGA	velik	x	x					x				
	majhen			x			x		x			
2. STOPNJA RASTI TRGA	visoka		x					x				
	nizka		x		x	x		x	x			
3. STRUKTURA TRGA	oligopson	x					x		x	x	x	
	polipson		x	x	x	x						
4. POGAJALSKA MOČ	velika	x				x	x		x		x	
	majhna		x	x	x							
5. STOPNJA STABILNOSTI POVPRAŠEVANJA	visoka							x			x	
	nizka		x	x		x		x	x	x		x
6. VSTOPNE OVIRE	visoke							x				
	nizke	x	x	x	x		x		x	x	x	
7. IZSTOPNE OVIRE	visoke	x	x	x	x		x		x			x
	nizke								x		x	
8. RAZPOLOŽLJIVOST SUBSTITUTOV	velika	x	x	x	x			x				
	majhna					x	x		x		x	
9. MOŽNOST LASTNEGA DOKONČANJA	velika						x		x			
	majhna	x	x	x	x	x						x
10. DIFERENCIACIJA IZDELKA	močna	x		x		x					x	
	šibka		x		x							
11. TRŽNI DELEŽ KUPCA	velik	x				x		x		x		
	majhen		x	x	x							
12. NABAVNI POTENCIAL	velik	x				x	x	x	x	x	x	x
	majhen		x	x	x							
13. POMEMBOST NABAVE IZDELKA	velika					x				x	x	
	majhna											
14. VIŠINA STROŠKOV "SWITCHING"	visoki		x	x	x	x	x		x		x	
	nizki	x						x				x
15. DELEŽ NABAV. STR. V VRED. NABAVE	velik		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	majhen	x										
16. USPEŠNOST DISTRIBUCIJE	velika											x
	majhna						x		x			
17. STOPNJA RASTI NABAVE	visoka		x		x							
	nizka						x		x			
18. USPEŠNOST EP IN OJ	velika										x	
	majhna											
19. RELATIVNA KAKOVOST IZDELKA	visoka	x		x		x					x	
	nizka											

procesov v smislu diadične paradigme. Precejšnji korak naprej je v tem pogledu umeščenosti marketinga na nabavnem področju napravil Koppelman (1993).

Glede na področje strateškega marketinga in menedžmenta kaže, drugič, detajlno analizirati cilje in strategije nabave ter njihovo vzajemno povezanost in odvisnost ter interakcijo vplivanja (kako cilj vpliva na izbiro strategije in kako strategija na doseganje cilja).

Če posebej poudarimo konkurenčno tržno okolje, bomo dobili zadovoljiv vpogled v dejavnike tržne moči z vključitvijo vseh tržnih subjektov na nabavnem trgu, pri čemer je treba iskati kot ustrezno nabavno strategijo tisto, ki bo uspešno zadovoljevala cilje nabave kot posledico upoštevanja interakcij tržne moči vseh partnerjev v menjalnem procesu.

Dejstvo je, da se pri proučevanju strategij nabavnega marketinga nismo posebej ukvarjali s specifičnimi oblikami izvedbe posamične strategije in ugotavljanjem stopnje ustreznosti v določenih tržnih situacijah. Tako bi bilo smotno proučiti posamične nabavne strategije v kontekstu koncepcije marketinga in pri tem še posebej poudariti globalno oziroma mednarodno tržno okolje ter oblike nastopanja organizacije v okviru mednarodnega nabavnega marketinga.

Razvoj proučevanja strateškega nabavnega marketinga neizpodbitno hitro logično pripelje do vprašanja, kako in v kakšen smislu je treba upoštevati nujno vzajemno odvisnost oziroma povezanost med strategijami organizacije na njenem nabavnem trgu s strategijami, ki jih organizacija uporablja na prodajnem trgu. Predvidevamo, da je določena stopnja povezanosti kot tudi potreba po komplementarnosti prvih z drugimi zelo pomembna, kajti ta kaže na usklajenost marketinškega delovanja v smeri uravnovešenega marketinga.

Pogoj za takšno povezanost je medsebojna funkcijska povezanost nabave z vsemi ostalimi poslovnimi funkcijami znotraj organizacije. Ko proučujemo konkurenčne strategije na nabavnem trgu, bo povezanost omenjenih strategij s konkurenčnimi strategijami v prodaji pomembna še posebej za doseganje konkurenčne prednosti v okviru panožne konkurence, t.j. konkurentov na nabavnem in hkrati na prodajnem trgu, ni pa zanemarljiva niti v drugih okoliščinah.

V zvezi s proučevanjem povezanosti med strategijami nabavnega in prodajnega marketinga bi bilo smiselno ugotavljati predvsem njihovo medsebojno interakcijo (če vpliv obstaja ali ne ter kakšen je, v kakšni obliki se kaže), vzročno-posledična razmerja (katera strategija je pogoj za drugo), homogenost oziroma heterogenost povezav, možnosti medsebojnih konfliktov, stopnjo substituitivnosti ter komplementarnosti delovanja s pripadajočimi sinergijskimi učinki.

Omenjeno vlogo je treba proučevati v kontekstu uravnovešenega marketinga in tako prikazati dvostavni

kompleksni matrični model vzajemne odvisnosti njihovega delovanja, upoštevajoč dejavnike notranjega in zunanega okolja organizacije.

Da bi lahko takšno povezanost realizirali in nadzirali v praksi, je nujno potrebno vzajemno povezano raziskovanje nabavnega in prodajnega trga ter učinkovita povezanost nabavnega in prodajnega informacijskega spleta na strateškem nivoju organizacije.

Navsezadnje so tako proučevane strategije marketinga kakovostna osnova za izvedbeni marketing oziroma za uresničevanje marketinškega načrta z vrsto taktičnih in operativnih instrumentov marketinških aktivnosti.

Povzetek

Za doseganje konkurenčne prednosti organizacije na njenem nabavnem trgu je potreben sistematični pristop k oblikovanju takih nabavnih strategij, ki bodo vsebovale sodobne vidike koncepcije marketinga v smislu uravnovešenega marketinga.

V prispevku prikazujemo pomembnejše vidike teoretične raziskave s področja oblikovanja strategij nabavnega marketinga glede na tržno moč nabavne konkurence, pri čemer poudarjamo analizo kriterijev tržne moči in model nabavnih strategij, ki jih upoštevamo pri izdelavi multifaktorske modelske matrike.

Abstract

In order to achieve a competitive advantage of organizations in their supply markets it should be revealed the systematic approach in establishing appropriate purchasing strategies which include current aspects of marketing concept and balanced marketing paradigm.

The following contribution explains some significant aspects of theoretical research in shaping the strategies of purchasing marketing according to the market power of the competition in the supply market. In addition to this fact, the analysis of the market power criteria and the model of purchasing strategies which have taken into account in building multifactor modeling matrix, has been exposed.

Viri in literatura:

- Blenkhorn D. (1991), How Reverse Marketing Changes Buyer-Seller Roles; *Industrial Marketing Management*, vol. 20.
- Gabrijan V., Snoj B. (1994), Trženje; splošno veljavne osnove, EPF Maribor.
- Koppelman U. (1993), *Beschaffungsmarketing*, Springer-Verlag.
- Kotler P. (1989), *Upravljanje marketingom*, Informator Zagreb.
- Kraljič P. (1983), Purchasing must become Supply Management, *Harvard Business Review*, 61, Sept. – Oct.
- Leenders M.R., Blenkhorn D.L. (1988), *Reverse marketing*, The Free Press, McMillan, New York.
- Meyer C. (1986), *Beschaffungsziele*, Koln Universitat.
- Morgan R.M., Hunt S.D. (1994), The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing; *Journal of Marketing*, Vol. 58.
- Porter M. (1987), *Competitive Strategies, Techniques for Analysing Industries and Competitors*; The Free Press, New York.
- Prahalad C.K., Hamel G. (1990), The Core Competence of the Corporation; *Harvard Business Review*, May-June.
- Rasche C., Wolfrum B. (1994), *Resourceorientierte Unternehmensführung*; Dissertation, Bayreuth.
- Scheuing E.E. (1989), *Purchasing Management*, Prentice Hall, Inc.
- Segal M. (1989), Implications of Single vs. Multiple Buying Sources; *Industrial Marketing Management*, No. 18.
- Theuer G. (1986), *Beschaffung – ein Schwerpunkt der Unternehmensführung*, Verlag Moderne Industrie.