

Kraljićev model – dodatno pojašnjenje

Doc. dr. sc. Blaženka Knežević

- Kraljic Peter (1983), Purchasing Must Become Supply Management, Harvard Business Review, September/October, 1983, pp. 109-117

Petar Kraljič

- 32 godine na vodećim menadžerskim pozicijama u McKinsey-u (do 2002), upravljao industrijskim klijentima u području kemije, farmaceutike, automobilskih dijelova, čelika i aluminija
 - Član Odbora za razvoj kadrova u McKinsey-u
 - Generalni direktor McKinsey-a za Francusku
 - Objavio niz znanstvenih i stručnih radova za vrlo ugledne časopise (npr. HBR)
 - Diplomirao na Sveučilištu u Ljubljani (Metalurški fakultet)
 - Magistrirao poslovno upravljanje na INSEAD poslovnoj školi u Francuskoj
 - Doktorirao na Polytechnic University u Hannoveru, Njemačka

Od nabave kao rutinske do nabave kao strateške funkcije

- Povećani rizici nabavljanja roba izviru iz:
 - Nedostataka pojedinih sirovina na svjetskom tržištu (npr. nafta)
 - Političkih turbulencija
 - Intervencija države na tržištima nabave
 - Povećane konkurentnosti
 - Ubrzanog tehnološkog razvoja
- Sve ovo dovodi do promjena u načinu funkcioniranja i ponude i potražnje (a promjene se mogu dogoditi preko noći)

Primjeri

- Jedan EU proizvođač uredske opreme u godini dana povećao je izdatke za nabavu s 40% na 70% troška prodane robe; morao je uvesti bolje planiranje materijala, smanjiti zalihe, putem boljeg povezivanja s američkim i japanskim dobavljačima; u odjel nabave morao je uključiti više osoba s izvrsnim znanjima o elektronici i stranim jezicima
- Japanska industrija čelika putem dugoročnih ugovora o isporukama od dalekih dobavljača (npr. iz Brazila) do 1988 si je osigurala 18%-tnu troškovnu prednost pred US i EU konkurentima

- Hoechst (velika njemačka petrokemija) usko se povezala s Kuvajtom i najavljena je akvizicija Conoco-a što ukazuje na dugoročni pristup sigurnosti nabave koje su u kemijskoj industriji već i drugi (npr. BASF, Njemačka i Dow Chemicals, SAD) već dugo koristili kao izvor prednosti
- Nedostatak nekih metala na svjetskom tržištu natjerao je Cabot corp. da oformi tim koji će istražiti nove mogućnosti od nabave rudače ravno iz rudnika do osnivanja zajedničkih pothvata za primarnu metalnu proizvodnju, osim toga kupili su londonsku trgovačku kompaniju specijaliziranu za trgovanje metalima na londonskoj burzi metala

- Ford i Chrysler su veliki dio nabave komponenata realocirali s domaćeg na inozemna tržišta (do 90-ih se računa da oko 40% svih komponenata dolazi iz inozemstva, dok je 75-te taj udio bio svega 5%)
- Nesigurnost globalne nabave, nepredvidivost cijena na globalnom tržištu, promjenjivost ponude i potražnje...
- Sve ovo rezultira činjenicom da je nabava sve manje operativna, a sve više strateška funkcija

Strategija nabave i odnosa s dobavljačima ovisi o dva čimbenika

1. Strateško značenje nabave
2. Kompleksnost tržišta nabave
 - Procjenjuje se radi
 - boljeg korištenja vlastite pregovaračke moći prema dobavljačima
 - smanjenja rizika nabave na prihvatljivu razinu

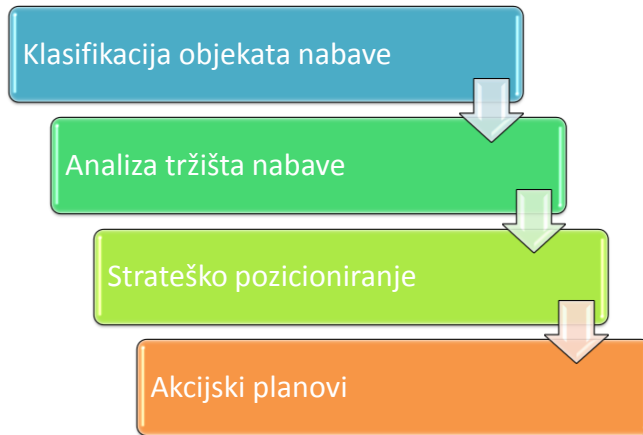
Strateško značenje nabave

- Mjerljivo je:
 - Dodanom vrijednošću nabave po pojedinoj proizvodnoj liniji ili
 - Udjelom sirovina i komponenata u ukupnom trošku ili profitabilnosti poduzeća
 - Paretovo pravilo 80/20 ; ABC analiza važnosti materijala
 - **Primjer: poduzeće nabavlja 20 sirovina...**

Kompleksnost tržišta nabave

- Je li na tržištu nedostatak robe?
- Koliko brzo se mijenja tehnologija?
- Koliko vremena treba da se traženi proizvod napravi i dostavi?
- Postoje li supstituti?
- Koliko su visoki logistički troškovi i koliko je kompleksan logistički kanal?
- Postoji li situacija monopola/oligopola?

Izrada okvira strategije odnosa s dobavljačima



Rutinski materijali – osnovna obilježja

- Nisko značenje u nabavi, nizak rizik nabave
- Situacija na tržištu nabave: bliska potpunoj (savršenoj) konkurenciji
- Obilježja materijala: standardizirane robe
- Vremenski horizont nabavljanja: maksimalno do 12 mjeseci unaprijed
- Cilj nabave: osigurati funkcionalnu učinkovitost
- Dobavljači: pretežito lokalni
- Kako postaviti nabavu? Može decentralizirano, usmjereno na rutinske zadatke, upravljanje operativnim procesom nabavljanja

Kritični materijali – osnovna obilježja

- Visoko značenje u nabavi, visok rizik nabave
- Situacija na tržištu nabave: blisko oskudici
- Obilježja materijala: oskudni materijali ili materijali visoke vrijednosti nabave
- Vremenski horizont nabavljanja: povoljno sklopiti višegodišnje ugovore, ugovori usmjereni na anuliranje rizika
- Cilj nabave: osigurati dugoročnu dostupnost
- Dobavljači: vodeći ili jedini na globalnoj razini
- Kako postaviti nabavu? Uvijek centralizirano, uvijek se govori o strateškom upravljanju nabavom ili o upravljanju opskrbnim lancem!!!

Materijali uskog grla

- Nisko značenje u nabavi, visok rizik nabave
- Situacija na tržištu nabave: oskudica kao posljedica proizvodnog procesa
- Obilježja materijala: visokospecijalizirani materijali
- Vremenski horizont nabavljanja: varijabilan, ovisi o balansiraju dostupnosti na tržištu i vremenskih zahtjeva proizvodnog procesa
- Cilj nabave: snižavanje troškova i osiguranje pravodobne dostave
- Dobavljači: globalni, novi s novim tehnologijama
- Kako postaviti nabavu? Decentralizirana nabava uz centraliziranu koordinaciju / planiranje; upravljanje izvorima nabave

Utjecajni materijali (engl. leverage items)

- Visoko značenje u nabavi, nizak rizik nabave
- Situacija na tržištu nabave: bliska potpunoj (savršenoj) konkurenciji, nema oskudice
- Obilježja materijala: standardizirane robe i specijalizirani materijali (kombinacija)
- Vremenski horizont nabavljanja: varijabilno, tipično 12 do 24 mjeseca
- Cilj nabave: uskladiti odnos cijene i troškova te osigurati učinkovit protok materijala
- Dobavljači: više dobavljača, pretežito domaćih
- Kako postaviti nabavu? Uglavnom decentralizirano, usmjeriti se na tehnike upravljanja materijalima (eng. materials management)

Analiza tržišta nabave

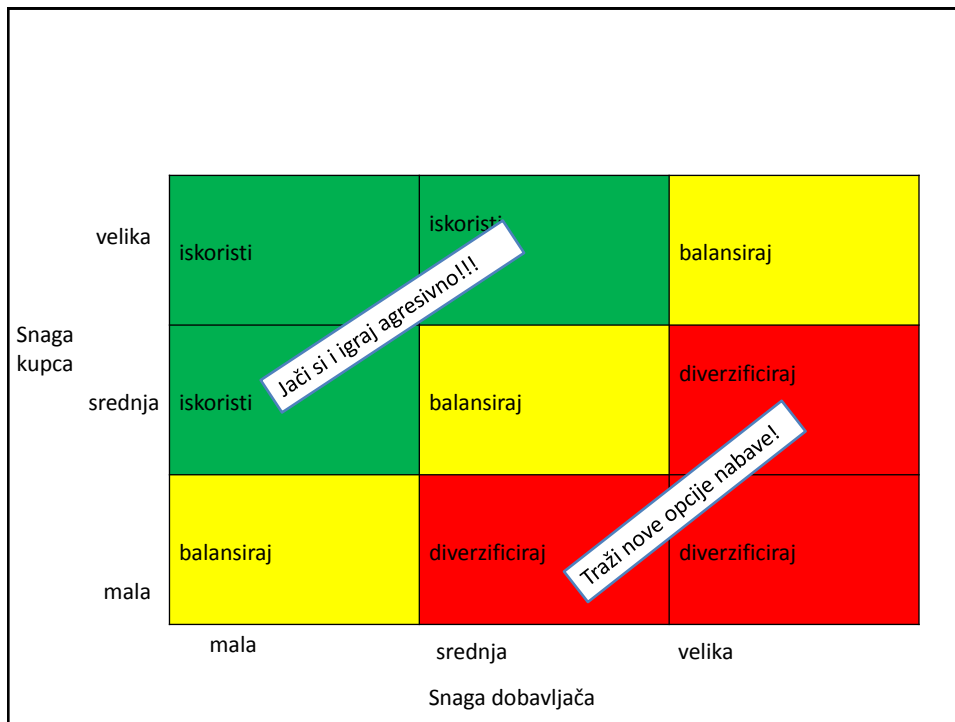
- Procjena vlastite pregovaračke pozicije
- Kreće se od analize dostupnosti materijala (kvaliteta i kvantiteta) i procjene relativne snage postojećih dobavljača
- Postoji više kriterija za procjenu pregovaračke pozicije, neki od njih su:
 1. **Iskorištenost kapaciteta dobavljača** – ako je dobavljač već bez naše narudžbe na 90% kapaciteta, vrlo je vjerojatno da će doći do uskih grla ako trebamo velike količine
 2. **Točka pokrića dobavljača** – ako je na 70% iskorištenog kapaciteta, onda će moći isporučivati po nižim cijenama nego kad pokriće na 80% kapaciteta

3. **Jedinstvenost proizvoda** – ako postoji prirodna oskudica, ili velika tehnološka specijalizacija, ili su visoki troškovi istraživanja i razvoja proizvoda – dakle ako je proizvod jedinstven i nema alternativu, dobavljač ima visoku pregovaračku moć
4. **Godišnja količina nabave i očekivani porast potražnje** – što veće količine ili vrijednosti naručujemo, to je naša pozicija jača, npr. ako kod nekog dobavljača udvostručimo godišnju narudžbu, on će nas nagraditi popustom ili povoljnijim uvjetima isporuke što može dovesti i do 5% redukcije troškova nabave

5. **Prošle varijacije u korištenju kapaciteta** – ugovaranje premijskih cijena za one proizvode kod kojih imamo velika kolebanja u potrošnji pa će možda u nekom razdoblju rezultirati većim nabavkama od uobičajenih, želimo osigurati kontinuitet vlastitih isporuka!
6. **Potencijalni troškovi kod neisporučivanja ili kod isporuke loše kvalitete** – što su troškovi promjene nepouzdanih dobavljača viši i što je potrebno više vremena, to će poduzeće većom razinom sigurnosnih zaliha nastojati osigurati kontinuitet proizvodnje, dakle naručivat će veće količine kako bi se izbjegli gubici

Strateško pozicioniranje

- Utvrditi područja poslovnih prilika ili rizika te izvesti (derivirati) strateške pravce za djelovanje nabave i razvoj odnosa s dobavljačima
- Utvrđivanje strategije za nastup prema ključnim dobavljačima



Akcijski planovi

Obilježje	Iskoristi	Diverzificiraj
Snažniji je	kupac (naše poduzeće)	dobavljač
Obujam nabave	Rasporediti na više dobavljača	Koncentrirati na jednoga
Cijena	Pritisnuti na snižavanje	Držati što je niže moguće
Pokriće ugovorom	Spot (pojedinačna) nabava	Dovoljne količine na dugi rok
Novi dobavljači	Ostati u kontaktu	Energično tražiti
Zalihe	Držati niskima	Držati na dovoljnoj razini (podupirujuće zalihe, engl. bolster stock)
Vlastita proizvodnja	Smanjiti ili ne ulaziti	Izgraditi ili ući u proizvodnju
Supstituti	Biti informiran	Aktivno tražiti
Stvaranje vrijednosti	Prisiliti dobavljača	Pokrenuti vlastiti program
Logistika	Minimizirati trošak	Osigurati dovoljne zalihe

- Različiti scenariji odnosa s dobavljačima
- Dva ekstrema:
 1. Niskorizičan – potpuna ovisnost o dobro ustrojenom izvoru (ili svega nekoliko njih)
 2. Visokorizičan – puno nabavljanja od manje poznatih, geografski disperziranih dobavljača