

<p>Názov metódy:</p> <p>Kraljičov model analýzy nákupného portfólia</p>	<p>Označenie:</p> <p>Kraljic model</p>
<p>Určenie:</p> <p>Kraljičov model analýzy portfólia pre nákup vznikol v roku 1983, ako odozva na vtedajšiu stále aktuálnejšiu a akútnejšiu problematiku výšky zásob produktov a kapitálu v spoločnostiach. „Kraljičova matica/štruktúra“ od Petra Kraljiča bola prvý krát publikovaná v článku "Purchasing must become Supply Management" – „Nákup sa musí stať Dodávateľským Manažmentom“ v Harvard Business Review (Sep-Okt 1983).</p> <p>Jeho podstatou je analýza portfólia nakupovaných polotovarov, materiálu, surovín, produktov a kapitálu, pričom táto môže byť použitá pre ľubovoľnú spoločnosť.</p>	
<p>Charakteristika:</p> <p>Zvýšená rola požiadaviek na zásobovanie si vyžiadala nové schopnosti a zručnosti, ktoré musí nadobudnúť každá organizácia. V dnešnej dobe to už nie je iba o vyjednávacích schopnostiach, znalostiach trhov a praktických skúsenostiach, ale aj o znalostiach z oblastí ako povedomie o multi-kulturálnych prostrediach, medzinárodných finančných tokoch, medzinárodnej logistike, možnostiach informačných a telekomunikačných technológií a predovšetkým o schopnosti vystavať konektivitu medzi dodávateľmi a odberateľmi.</p> <p>Na dôvažok sa v dnešnej dobe vyžaduje aj prehľad o takých záležitostiach ako vplyvoch strategických rozhodnutí v budúcnosti na vzťahy s dodávateľmi, tak aby boli oddelenia nákupov adaptovateľné na nové podmienky na globalizujúcich sa trhoch.</p> <p>Táto komplexnosť by mala byť taktiež odrážaná v nákupných modeloch používaných oddeleniami nákupu a manažmentu dodávateľských reťazcov. Tieto musia brať do úvahy predovšetkým dynamiku a kontext prostredia v ktorom príslušná organizácia pôsobí. Tieto modely sú potom zamerané na vytváranie komoditných stratégií.</p>	
<p>Model:</p> <p>Analýza nákupného portfólia</p> <p>Portfóliové modely boli od nepamäti používané ako rozhodovacie modely pre podporu realokácie zdrojov, pričom vo valnej väčšine pomáhali predovšetkým pri identifikácii ktoré skupiny produktov, dodávateľov, vzťahov a ďalších faktorov vyžadovali zvýšenú pozornosť manažmentov.</p> <p>Z pohľadu nákupného oddelenia sú modely nákupného portfólia veľmi dôležitou súčasťou rozhodovacieho procesu, kedy sa nanovo definujú vzťahy s dodávateľskými reťazcami. Tieto nadobúdajú ešte väčšiu váhu pri identifikácii kritických prvkov v dodávateľských reťazcoch, ktoré ovplyvňujú ich celkovú výkonnosť a efektivitu v dnešných komplexných podmienkach globálnych trhov.</p>	

Manažment dodávateľských reťazcov a využívanie portfóliových analýz nákupu sa stáva ešte dôležitejším pokiaľ nepredvídateľnosť správania jednotlivých entít v dodávateľských reťazcoch narastá. Kraljičova myšlienka, resp. prístup spočíva v idei dvoch kritických faktorov pre dodávateľskú, resp. nákupnú stratégiu.

Prvý faktor sa sústreďí na dôležitosť pridanej hodnoty nákupu z pohľadu produktového toku, percentuálny podiel vstupného materiálu z celkových nákladov a jeho dopad na profitabilitu.

Druhý faktor sa zaoberá komplexnosťou dodávateľských trhov na ktorých sa vytvára ponuka, pričom sa zameriava na posudzovanie roztrieštenosti ponuky, technologického pokroku, problematikou náhrad, obmedzenosťou zdrojov, logistickou komplexnosťou a vzťahmi medzi jednotlivými entitami.

Porozumením týchto dvoch dimenzií, zjednodušene vyjadrené skrz vplyv na profit a dodávateľské riziko zvyšuje povedomie vrcholového manažmentu, manažmentu dodávateľského reťazca ako aj nákupných oddelení a môže viesť k definícii správnej dodávateľskej stratégie.

Nasledujúce otázky sú priamo citované z Kraljičovho príspevku a sú veľmi dôležitým momentom pri definícii koncovej dodávateľskej stratégie:

Využíva spoločnosť príležitosti vznikajúce medzi rôznymi divíziami a oddeleniami?

Je spoločnosť schopná sa vyvarovať predpokladaným úzkym miestam a prerušeniam v tokoch?

Koľko rizika je akceptovateľné?

Aké vyrob – alebo - nákup taktiky povedú k najlepšiemu balansu nákladov a flexibility?

Do akého rozsahu môžu kooperácia a koordinácia s dodávateľmi, alebo dokonca aj s konkurenciou posilniť dlhodobé dodávateľské vzťahy, alebo využitie zdieľaných zdrojov?

Klasifikácia produktov :

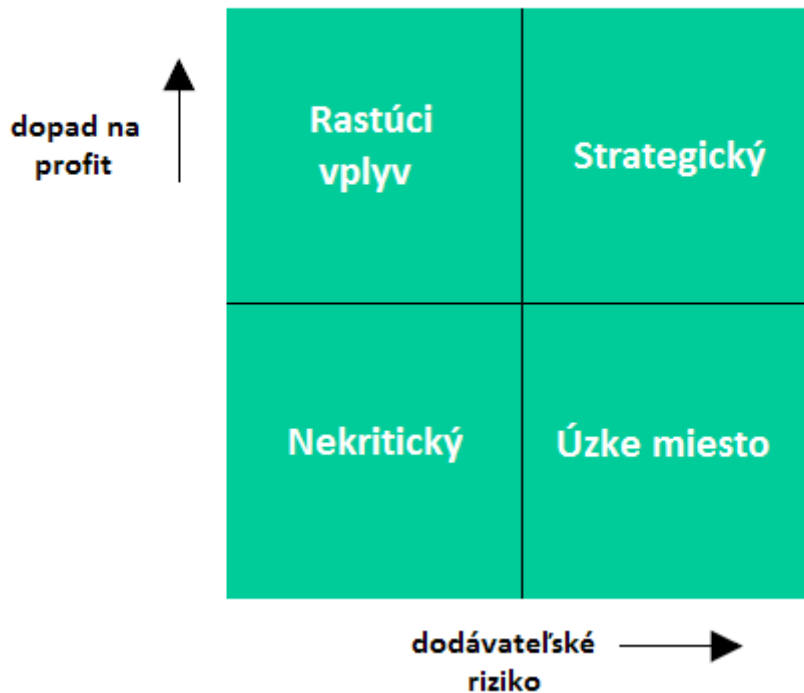
Ako je znázornené na obr. 1, matica klasifikácie produktov je rozdelená na kategórie strategický, úzke miesto, rastúci a nekritický. Dimenzie pre posúdenie sú definované dopadom na profit a dodávateľským rizikom.

V svojom článku kde Kraljič predstavil túto maticu, pričom zadefinoval proces akým by mala byť následne využitá. Tento má štyri fázy a to :

Samotná klasifikácia

Prvým krokom je zadefinovanie klasifikácie, kedy sa definuje vzťah medzi nakupujúcim a dodávateľskými subjektmi.

Kraljičova matica



Druhý krok po klasifikácii produktov skrz Kraljičovú portfóliovú maticu spočíva v analýze trhov, pričom kritické v tejto fáze je načrtnúť silu vzťahov a postavenie jednotlivých dodávateľov voči spoločnosti, ale aj voči ostatným entitám na trhu a v dodávateľskom reťazci.

Toto zahŕňa všetky relevantné údaje počnúc kvalitatívnymi a kvantitatívnymi aspektmi až po relativitu sily a pozície jednotlivých dodávateľov.

Dôležité faktory počas tejto fázy sú kontroly kapacít a ich vyťaženosť u jednotlivých dodávateľov, stabilita dodávok, unikátnosť dodávateľových produktov a potenciálne náklady nerealizovaných dodávok a nekvality.

Zobrané z celkového hľadiska, Kraljič kládol dôraz na dôležitosť poznania postavenia dodávateľov a odberateľov v dodávateľských reťazcoch a toto dával do priamej súvislosti s prijímaním správnych rozhodnutí a definícií správnych stratégií.

Dôležitou poznámkou v tomto bode je že samotné kritéria posudzovania sa líšia od prípadu k prípadu a sú veľmi rozdielne medzi jednotlivými odvetviami.

Tretia fáza je založená na strategickej realokácii komodít v Kraljičovej matici a v definícii budúceho stavu. Táto musí vychádzať zo stratégie, avšak samotná realokácia túto stratégiu môže pozmeniť, resp. nanovo definovať. Tento proces aproximácie celkovej stratégie je veľmi dôležitý a jeho váha sa ešte väčšmi zvyšuje v pohľade na globalizujúce sa trhy a ich čím ďalej tým väčšia dynamika.

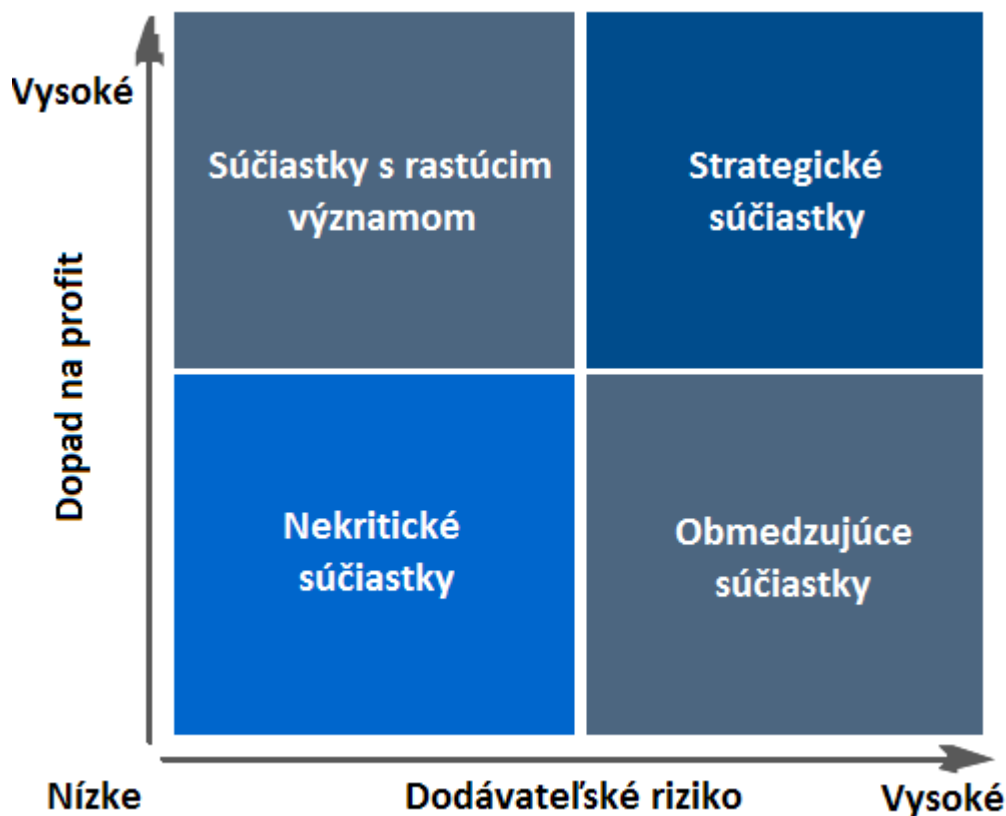
Štvrtá fáza sa zaoberá definovaním dlhodobého akčného plánu taktík, ako dosiahnuť nové

rozloženie komodít zadefinované v budúcom stave Kraljičovej matice.

Príklad použitia Kraljičovho modelu :

Veľmi zaujímavým spôsobom využila Kraljičovu metodológiu spoločnosť Airbus, pri zavádzaní nových stratégií v oblasti štíhlej výroby, resp. v rámci tzv. „Lean manufacturing“ programu. Tieto boli kritické pri štarte produkcie modelu A380 a hrali dôležitú rolu pre nové projekty A400M a A350.

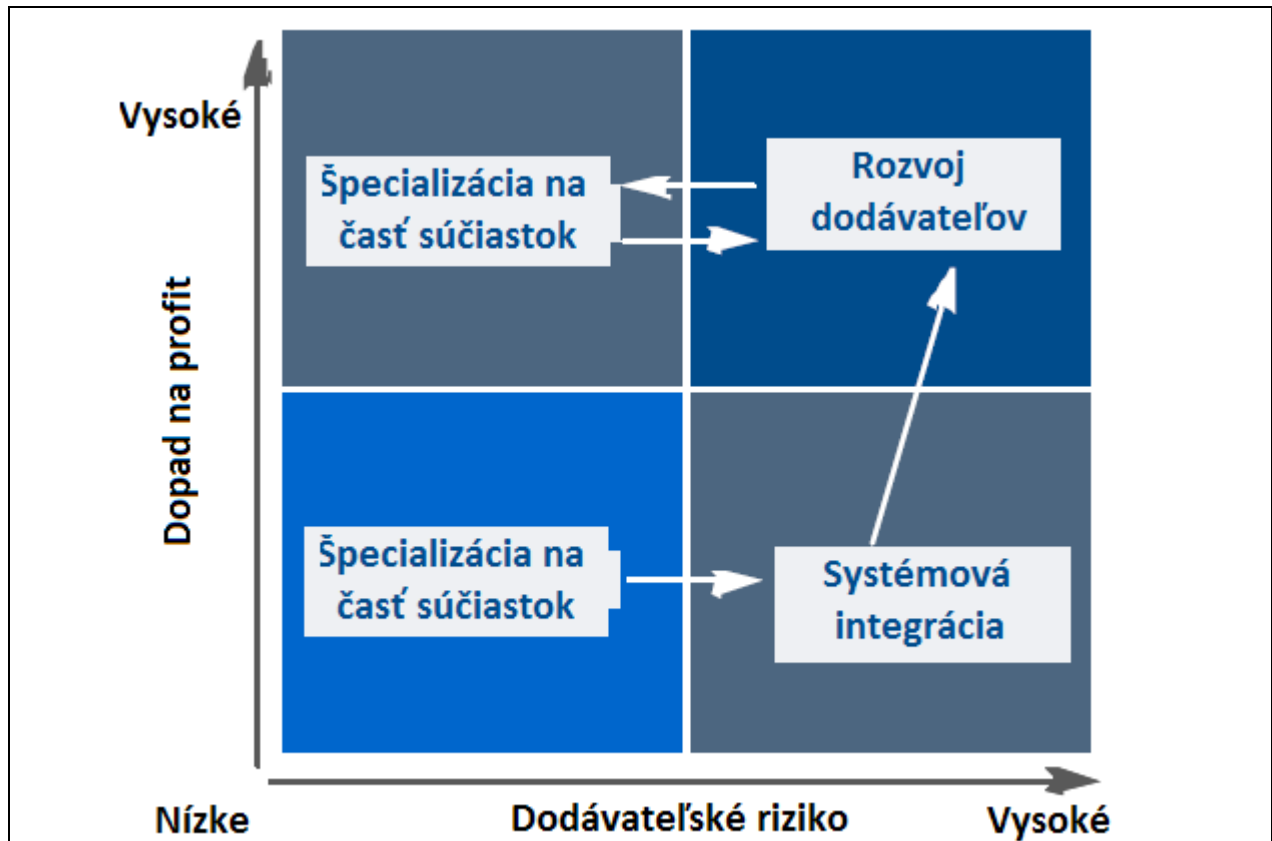
Prvým krokom bola analýza všetkých dodávateľov komponentov, pričom bola zohľadnená základná metodika navrhnutá Kraljičom:



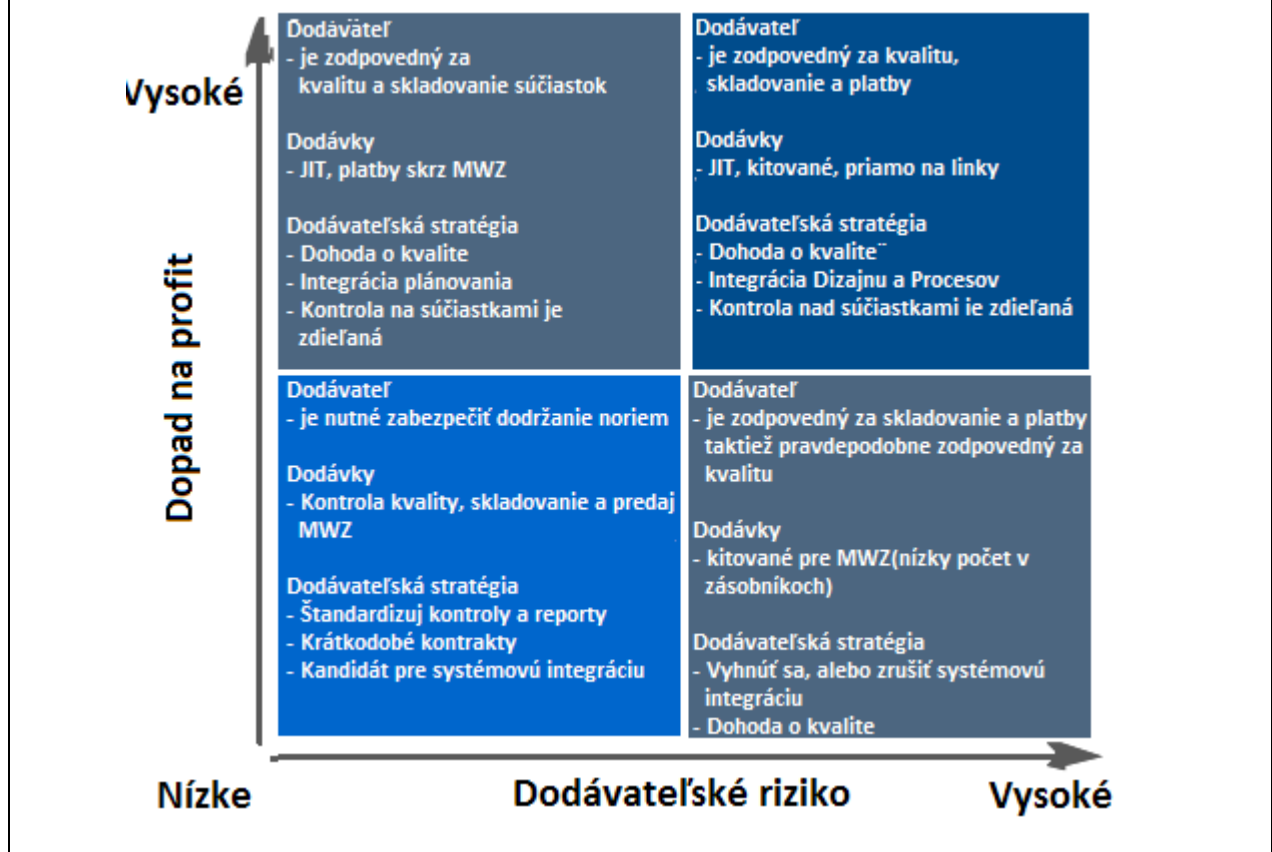
Ďalším krokom analýzy spoločnosti Airbus bolo zadefinovanie spôsobu, ako posunúť dodávateľov z kvadrantov, pokiaľ táto pozícia bola pre spoločnosť nevyhovujúca, resp. niesla so sebou vysoké riziko.

Po dlhšej analýze rôznych prístupov, bola zadefinovaná matica postupov, ako pristupovať k jednotlivým spoločnostiam.

Na nasledujúcom obrázku je znázornená rámcová matica, ktorá všeobecne definuje ďalšiu stratégiu, ktorou sa mal riadiť manažment pri komunikácii a rozvoji s dodávateľmi.



Podľa tejto všeobecnej matice bola dodefinovaná konkretizácia jednotlivých stratégií:



Využitím Kraljičovej matice získala spoločnosť Airbus nástroj, pomocou ktorého jednoduchým a vizuálnym spôsobom komunikovala skrz všetky svoje pobočky, ktoré sa špecializujú na jednotlivé komponenty koncového produktu s vysokými požiadavkami na kvalitu stratégiu pre všetkých dodávateľov.

Takto bola schopná nielen že udržať, ale predovšetkým zvýšiť svoju kvalitu a pokračovať v dobíjaní pozície najväčšieho producenta leteckej techniky na svete.

Literatúra:

Cox, A., 2001. Understanding buyer and supplier power: a framework for procurement and supply competence. *The Journal of Supply Chain Management* 37 (2), 8–15.

Elliott-Shircore, T.I., Steele, P.T., 1985. Procurement positioning overview. *Purchasing and Supply Management*, December, 23/26.

Kraljic, P., 1983. Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review* 61 (5), 109–117.

Lilliecreutz, J., Ydreskog, L., 1999. Supplier classification as an enabler for a differentiated purchasing strategy. *Global Purchasing & Supply Chain Management*, 66–74.

Spracoval: Ing. Michal Salaj

Dátum 21. 2. 2010