

OBLIKOVANJE NABAVNIH STRATEGIJ ZA VEČJO ODPORNOST OSKRBOVALNIH VERIG

UROŠ KRAMAR

Univerza v Mariboru, Fakulteta za logistiko, Celje, Slovenija
uros.kramar@um.si

Motnje v sodobnih oskrbovalnih verigah so neizogibne, zato je povečanje odpornosti organizacij ključno. Strateška nabava, zlasti preko Kraljičeve matrike, je ključna za večjo odpornost. Ta model razvršča nabavne vire v štiri skupine: strateški, vzvodni, ozka grla in nekritični produkti, za vsakega od katerih je potreben specifičen pristop. Razumeti je treba, da dejavniki, ki vplivajo na oceno v tej matriki, niso vedno enako pomembni in imajo različne vrednosti. Oblikovanje nabavnih strategij na osnovi te matrike je kompleksen dinamičen proces, ki organizacijam omogoča boljše prilagajanje spremenljivim razmeram in potrebam. Kraljičeva matrika predstavlja učinkovito orodje za obvladovanje motenj v oskrbovalnih verigah, saj organizacijam pomaga povečati odpornost in stabilnost. Nabavne strategije, ki temeljijo na tem modelu, so učinkovit pristop za uspešno poslovanje v nepredvidljivem poslovnem okolju.

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fl.3.2025.3](https://doi.org/10.18690/um.fl.3.2025.3)

ISBN
978-961-286-973-1

Ključne besede:
motnje,
odpornost,
nabava,
nabavne strategije,
Kraljičeva matrika

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fl.3.2025.3](https://doi.org/10.18690/um.fl.3.2025.3)

ISBN
978-961-286-973-1

Keywords:
disruptions,
resilience,
procurement,
procurement strategies,
Kraljic matrix

DESIGNING PROCUREMENT STRATEGIES FOR GREATER SC RESILIENCE

UROŠ KRAMAR

University of Maribor, Faculty of Logistics, Celje, Slovenia
uros.kramar@um.si

Disruption in modern supply chains is inevitable, so increasing the resilience of organizations is crucial. Strategic procurement, especially through the Kraljic matrix, is key to greater resilience. This model classifies procurement sources into four main groups: strategic, leveraged, bottlenecks and non-critical products, each of which requires a specific approach. It should be understood that the factors affecting the rating in this matrix are not always equally important and have different values. Designing procurement strategies based on this matrix is a complex dynamic process that enables organizations to better adapt to changing conditions and needs. The Kraljic matrix is a valuable tool for managing disruptions in supply chains, as it helps organizations increase resilience and stability. Procurement strategies based on this model are an effective approach for successful operations in an unpredictable business environment.



University of Maribor Press

1 Uvod

Živimo v času, ko je svet vedno bolj prepleten in soodvisen. Kompleksnost globalnih povezav je večja kot kadarkoli prej v zgodovini. To vpliva na pojav, da se večje motnje v gospodarskem okolju na enem delu sveta hitro prenesejo na druge dele, povzročijo motnje povezav med gospodarskimi subjekti ter preko tega kreirajo naš vsakdan.

Velik del motenj se izraža preko oskrbovalnih verig ali bolje rečeno mrež, ki se soočajo z motnjami pretoka blaga, storitev, financ in informacij med posameznimi členi verige. Tako motnje preko soodvisnosti členov oskrbovalnih verig razgalijo ranljivost podjetij/organizacij, ki so močno prepletene in odvisne od sodelovanja z zunanjimi partnerji. Sodobni načini poslovanja, kot so na primer ravno pravočasno (»Just in time«, pa so učinek motenj samo še poslabšali (ShakirUllah et al., 2014).

Posledice motenj so raznolike, vključno z zamudami pri dostavi, pomanjkanjem virov, povečanimi stroški, zmanjšano produktivnostjo in negativnim vplivom na ugled podjetja. Te posledice vplivajo na normalno delovanje organizacij, zlasti na oskrbovalne verige, kar zahteva prilagoditve in spremembe tradicionalnih strategij.

Motnje, predvsem na ponudbeni strani, so nazorno pokazale potrebo po spremembah tradicionalnih strategij. To je posledično vplivalo na povečano število raziskav za iskanje odgovora na vprašanje, kako lahko podjetja s pomočjo odpornih in prožnih praks premagajo vplive, ki izhajajo iz nenadnih in nepredvidenih dogodkov (Yi et al., 2011).

Odpornost oskrbovalnih verig je ključna za obvladovanje motenj. Povečana prepletenost verig je privedla do večje ranljivosti, kar je spodbudilo raziskave na tem področju. Gartner (2021) poudarja, da je treba oskrbovalne verige narediti bolj odporne in prilagodljive. Vendar večina podjetij priznava, da niso bila prvotno zasnovana za odpornost, temveč za stroškovno učinkovitost.

Odpornost se opredeljuje kot sposobnost sistema ali skupnosti, da se upre in okrepi po nepričakovanih dogodkih. Za oskrbovalne verige je to prilagodljiva sposobnost priprave, odziva in okrevanja po motnjah. Je tudi ključna za obvladovanje tveganj in zagotavljanje kontinuitete delovanja (*Resilience* | UNDRR, 2007).

Glede na naraščajoče motnje na zgornjem toku oskrbovalne verige, ki pogosto prinašajo večje in močnejše posledice, je pomembno poudariti, da se odpornost na zgornjem toku (na strani ponudbe) osredotoča na nabavno stan podjetja in razvija učinkovite zmožnosti predvidevanja, prilagajanja, odzivanja, okrevanja in učenja iz kakršnegakoli motečega dogodka s pomočjo upravljanja virov (Brusset & Teller, 2017, 2017; Pereira et al., 2020). Avtorica Roberta Pereira (2014) poudarja, da igra v tem okvirju nabavna funkcija kot povezovalni člen organizacije z okoljem na ponudbeni strani pomembno reaktivno in predvsem proaktivno vlogo. Nadaljuje, da morajo podjetja za hiter odziv na motnje prilagajati nabavo in nabavne strategije, saj te igrajo ključno vlogo pri ustvarjanju odpornih oskrbovalnih verig.

1.1 Nabavne strategije

Slovar slovenskega knjižnega jezika (2014) opredeljuje strategijo kot postopek, način za doseg kakega cilja. V okviru tega lahko opredelimo nabavno strategijo kot postopek ali način za doseg nabavnih ciljev. Gre za skupek odločitev, ki so povezane z načinom pridobivanja virov.

Kot trdita Freytag in Mikkelsen (2007), so postale nabavne strategije pridobivanja virov pomembnejše kot kdajkoli prej, njihov cilj pa je ustvariti mehanizem za povezovanje dobaviteljev s kupci. Uporaba nabavnih strategij zmanjšuje tveganja, ki so posledica različnih dejavnikov, hkrati pa povečuje uspešnost nabavnih akcij. Poleg tega uporaba nabavnih strategij povzroči zmanjšanje izpostavljenosti podjetja oportunističnemu vedenju drugih podjetij in poveča možnost uspešnih odnosov sodelovanja (Chen et al., 2004).

Hesping in Schiele (2015) sta opravila pregled literature o razvoju nabavnih strategij in razlagata, da je oblikovanje enotne splošne strategije za nabavno funkcijo težka naloga. Namesto tega se pojavlja veliko različnih pristopov, med katerimi se najpogosteje uporabljajo: upravljanje nabavnih kategorij (Category management), modeli nabavnega portfelja (purchasing portfolio models), strateško pridobivanje virov (strategic sourcing), globalno pridobivanje virov (global sourcing) ali upravljanje nabavne baze (supply base management).

Modeli nabavnega portfelja veljajo za enega najpogostejših pristopov pri oblikovanju nabavnih strategij (Caniëls & Gelderman, 2005). Obstaja torej vrsta modelov, ki pa večinoma gradijo na prvem modelu, ki ga je v osemdesetih letih oblikoval Kraljič (Kraljič, 1983).

2 Kraljičev model nabavnega portfelja

Kraljičev model nabavnega portfelja, imenovan tudi Kraljičeva matrika, je prepoznan kot najpogosteje uporabljen model za oblikovanje nabavnih strategij na podlagi oblikovanja portfelja nabavnih virov. Predstavlja standard za ostale portfeljske modele (Ghanbarizadeh et al., 2019a) in temelj za razvrščanje dobaviteljev in razvoj nabavnih strategij za ublažitev tveganj oskrbe in povečanje odpornosti podjetij (Bhusiri et al., 2021). Njegov model je imel velik vpliv na razvoj strateške nabave v podjetjih (Caniëls & Gelderman, 2005; Gelderman, 2003) in je navdihnil številne avtorje, da so se lotili nadaljnjih raziskav portfeljskih modelov (npr. Caniëls & Gelderman, 2007a; C. J. Gelderman & Weele, 2002; Olsen & Ellram, 1997a).

Temelj Kraljičeve matrike (slika 3.1) je ideja, da morajo nabavni menedžerji (dobavitelji predstavljajo različne interese podjetja) razviti različne strategije za svoje nabavne trge (van Weele, 2018). Preko nabavnih strategij se bodo podjetja zaščitila pred škodljivimi motnjami oskrbe in se lažje spopadla z nenehnimi tehnološkimi spremembami in gospodarsko rastjo (Caniëls & Gelderman, 2005).



Slika 3.1: Razvrstitev nabavnih produktov glede na dve dimenziji

Vir: prirejeno po (Kraljič, 1983)

Kraljič je poudarjal, da je potreba podjetja po nabavni strategiji odvisna od dveh dejavnikov (Slika 1) (Kraljič, 1983; Montgomery et al., 2018; Ghanbarizadeh et al., 2019b; Tip et al., 2022): (1) vpliva na dobiček oz. strateškega pomena nabave in (2) nabavnega tveganja oz. kompleksnosti nabavnega trga, ocenjena s pomanjkanjem ponudbe, hitrostjo zamenjave tehnologije in/ali materialov, vstopnimi ovirami, logističnimi stroški ali kompleksnostjo in pogoji monopola ali oligopola (slika 3.2).

Vpliv na dobiček	Tveganje dobave
<ul style="list-style-type: none"> – Obseg v primerjavi s celotnim obsegom nakupa. – Delež nabavnih produktov v celotni lastni ceni. – Prispevek nabavnih produktov k skupni marži podjetja. – Potencial prihranka stroškov s konkurenčnim zbiranjem ponudb ali s količinskimi sporazumi. – Cenovna elastičnost. – Shema popustov in bonusov. 	<ul style="list-style-type: none"> – Izdelek z blagovno znamko v primerjavi s standardiziranim izdelkom. – Patent, t. j. licenčni izdelki. – Razpoložljivost nadomestkov. – Posebne zahteve glede kakovosti in logistike (JIT). – Stopnja do katere kupci podjetja zahtevajo določene dobavitelje. – Delež dobavitelja v obsegu nakupa kupca. – Delež kupca v prihodku od prodaje dobavitelja. – Tržna struktura; svobodna konkurenca proti monopolu. – Razmere na trgu; razmerje med ponudbo in povpraševanjem. – Politična stabilnost; (tržna) regulativa, politična stabilnost. – Izkoriščenost proizvodnih zmogljivosti dobavitelja. – Finančni položaj dobavitelja. – Stroški zamenjave dobavitelja.

Slika 3.2: Kriteriji dveh dimezij Kraljičeve matrice

Vir: prirejeno po: (van Weele, 2018).

Po mnenju van Weeleja (2018) mnogi nabavni managerji zaradi poenostavitve uporabljajo število potencialnih dobaviteljev kot glavno merilo za oceno tveganja dobave določenega blaga. V resnici je treba upoštevati številna merila, da bi razvili pošteno predstavo o tem vidiku. Skozi leta so bili uporabljeni različni kriteriji, ki so se oblikovali na podlagi značilnosti posameznih podjetij in njihove nabave. Na Sliki 2 so predstavljeni nekateri pomembnejši kriteriji, kot jih povzema van Weele (2018).

Nabavni viri so tako na podlagi kombinacije kriterijev dveh dimezij razvrščeni v matriko s štirimi kvadranti (Slika 1):

- nekritični produkti (nizko tveganje in vpliv na dobiček),
- ozka grla (visoko tveganje in nizek vpliv na dobiček),

- strateški produkti (visoko tveganje in vpliv na dobiček),
- vzvodni produkti (nizko tveganje in visok vpliv na dobiček).

<p>Pomen nabave (vpliv na dobiček)</p> <p>Kriteriji: stroški materiala / skupni stroški, profil dodane vrednosti, profil dobičkon osnosti itd.</p>	Visoka	Upravljanje z materialom		Upravljanje oskrbe	
		Vzvodni produkti: (električni motorji, kurilno olje, strojna oprema, elektronska oprema,...)	Časovni okvir: Različen, običajno od 12 do 24 mesecev	Strateški produkti: (redke kovine, komponente visoke vrednosti)	Časovni okvir: Do 10 let, urejen z dolgoročnim strateškim učinkom (kombinacija rizika in pogodb)
		Ključna merila uspešnosti: Stroški/cena in upravljanje pretoka materialov	Vrsta nabavnih produktov predmeti: Mešanica različnega blaga in specifičnih materialov Razpoložljivost produktov: Velika	Ključna merila uspešnosti: Dolgoročna razpoložljivost	Vrsta nabavnih produktov predmeti: Redki in/ali produkti visoke vrednosti Razpoložljivost produktov: Naravno pomanjkanje in redkost
		Tipični nabavni viri: Več dobaviteljev, predvsem lokalnih	Organ odločanja: V glavnem decentralizirana nabava	Tipični nabavni viri: Uveljavljeni globalni dobavitelji	Organ odločanja: Centralizirana nabava
		Upravljanje nabave		Upravljanje z viri	
	Nizka	Nekritični produkti: (železo, premog, pisarniški material)	Časovni okvir: Omejen, običajno 12 mesecev in manj	Ozka grla: (elektronske komponente, zunanje storitve)	Časovni okvir: Spremenljiv, odvisen od razpoložljivosti proti možnosti kratkoročne menjave
		Ključna merila uspešnosti: Funkcionalna in operativna učinkovitost	Vrsta nabavnih produktov predmeti: Mešanica različnega blaga in specifičnih materialov Razpoložljivost produktov: Velika	Ključna merila uspešnosti: Obvladovanje stroškov in zanesljiva kratkoročna oskrba	Vrsta nabavnih produktov predmeti: Pretežno specifični produkti Razpoložljivost produktov: Redkost na podlagi proizvodnje
		Tipični nabavni viri: Uveljavljeni lokalni dobavitelji	Organ odločanja: decentralizirana	Tipični nabavni viri: Globalni, pretežno novi dobavitelji z novo tehnologijo	Organ odločanja: Decentralizirana nabava a centralo koordinirana
		Nizka	←————→		Visoka
		Kompleksnost nabavnega trga (nabavni riziko) Kriteriji: količina ponudbe, monopolni ali oligopolnöpogoji, hitrost tehnološkega napredka, vstopne ovire, logistični stroški in kompleksnost ipd.			

Slika 3.3: Kraljičeva matrika – značilnosti posameznih skupin nabavnih produktov

Vir: Prirejeno po: (Kraljič, 1983)

Ti kvadranti predstavljajo kategorije izdelkov/storitev ali dobavitelje, od katerih vsak predstavlja različne interese za podjetje. Z oceno položaja podjetja, glede na te kriterije znotraj dveh spremenljivk, lahko odgovorni v podjetju določijo vrsto nabavne strategije in nabavnih akcij, da izkoristijo svojo kupno moč proti pomembnim dobaviteljem in zmanjšajo svoja tveganja na sprejemljiv minimum (Bhusiri et al., 2021; Olsen & Ellram, 1997b).

Na Sliki 3.3 so predstavljene značilnosti posameznih skupin produktov.

2.1 Analiza nabavnega trga

Po razvrstitvi nabavnih produktov v matriko sledi analiza nabavnega trga, kjer se upošteva razmerje moči med podjetjem kot kupcem in dobavitelji kot prodajalci. V okviru tega koraka podjetje oceni svojo kupno moč. Tako se sistematično analizira nabavni trg, ocenjuje razpoložljivost strateških materialov v smislu kakovosti in količine ter relativno moč obstoječih dobaviteljev. Podjetje nato analizira svoje lastne potrebe in dobavne linije, da bi ocenilo svojo sposobnost, da doseže zelene nabavne pogoje. Kot možna merila se pojavljajo: velikost trga glede na zmogljivost dobavitelja, tržni delež, ki ga ima podjetje glede na konkurenco, obstoj alternativnih produktov na trgu, zmožnost podjetja za lastno proizvodnjo in podobno (C. J. Gelderman & Mac Donald, 2008).

2.2 Strateško pozicioniranje

		visoka		
Moč na strani kupca (podjetja)		izkoriščanje	izkoriščanje	uravnoteženje akcij
		izkoriščanje	uravnoteženje akcij	diverzifikacija
		uravnoteženje akcij	diverzifikacija	diverzifikacija
nizka				
		nizka	visoka	
Moč na strani prodajalca (dobavitelja)				

Slika 3.4: Strateško pozicioniranje

Vir: Prirejeno po: (Kraljič, 1983)

Po analizi trga, kjer podjetje tehta pogajalsko moč svojih dobaviteljev glede na lastno moč, podjetje pozicionira strateške postavke v matriko nabavnega portfelja (slika 3.4). Od relativnega položaja moči je odvisno, ali naj se podjetje odloči za **agresivno strategijo** (»izkoriščanje« - situacije, v katerih prevladujejo kupci in imajo večjo pogajalsko moč), za **obrambno strategijo** (»diverzifikacija« - situacije, v katerih prevladujejo dobavitelji, ki imajo večjo pogajalsko moč) ali za dobro uravnoteženo strategijo (»ravnotežje« - uravnotežen odnos med kupci in dobavitelji) (Apostolova et al., 2015).

V situacijah, kjer prevladujejo kupci, ima kupec pri oblikovanju zahtev glede produkta večjo pogajalsko moč proti dobavitelju. Takšen primer je pogost v avtomobilski industriji, kjer odnos med dobaviteljem in kupcem pogosto ni uravnotežen. Kupci tako diktirajo svoje zahteve dobaviteljem, ti pa morajo le izpolniti njihove zahteve. V situaciji, kjer prevladujejo dobavitelji, je situacija obrnjena. S svojo tehnologijo in skrbno zasnovanimi tržnimi strategijami ima dobavitelj stranko dejansko "zaklenjeno" v razmerju. To se pogosto dogaja v panogi poslovne informacijske tehnologije, kjer so ponudniki IT svoje stranke naredili popolnoma odvisne od njih v smislu dobave strojne, programske opreme in storitev (SAP, Oracle, Microsoft). Stranke kupujejo svojo strojno in programsko opremo pri enem samem dobavitelju, nato pa ugotovijo, da ju isti dobavitelj visoko zaračunava. Običajno je garancija za uspešnost veljavna le, če so vsi izdelki in storitve kupljeni pri istem dobavitelju. Stranka ima na splošno malo manevrskega prostora; sprejme lahko samo pogoje, ki jih postavi dobavitelj. Zunanje izvajanje lahko zlahka privede do takšne situacije (van Weele, 2018; van Weele & Rozemeijer, 2022). V situacijah uravnoteženega odnosa nobena od obeh strani ne dominira nad drugo. Imata obojestranski interes, da odnos ostane stabilen. V teh situacijah se lahko razvije dober »partnerski« odnos.

3 Oblikovanje nabavnih strategij

Na podlagi značilnosti posameznih skupin produktov v Kraljičevi matriki, predlaganih nabavnih aktivnostih in razmerja moči med dobavitelji in kupci, so različni avtorji predlagali različne nabavne strategije, ki so primerne za posamezno skupino produktov¹. Tako van Weele (2018) predlaga štiri osnovne nabavne strategije, predstavljene v Tabeli 1. Iz Tabele 1 je razvidno, na katere postavke v Kraljičevi matriki se nanašajo in, kateri so njihovi osnovni cilji. Te strategije so povezane s prej predstavljenimi nabavnimi akcijami, ki se prav tako nanašajo na posamezne postavke (kvadrante in skupine nabavnih produktov).

Strateška priporočila za postavke v Kraljičevi matriki so pogosto omejena na eno samo strategijo na kvadrant. Skozi raziskavo uporabnosti Kraljičeve matrike med nabavnimi managerji v podjetjih (Caniëls & Gelderman, 2007b; C. J. Gelderman & Van Weele, 2003, 2005), pa je bilo ugotovljeno, da obstajajo razlike med strategijami

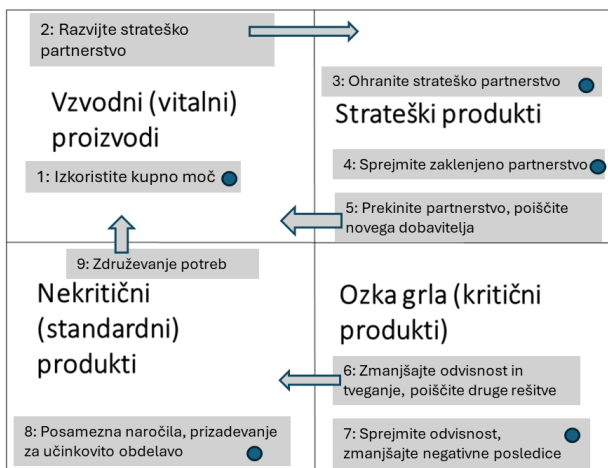
¹ Med drugimi glej (Lyson & Farrington, 2020; Monczka et al., 2021).

znotraj posameznih portfolio kvadrantov. Tako so nekatere izmed strategij (1) osredotočene na ohranitev trenutnega položaja v kvadrantu, medtem ko so druge strategije usmerjene v (2) premik na drug položaj. Slika 3.5 prikazuje pregled strateških usmeritev za vse štiri kvadrate oz. kategorije produktov. Prikazanih je devet nabavnih strategij. Medtem, ko so ene usmerjene na premik iz kvadranta, so druge osredotočene na obstanek v kvadrantu.

Tabela 3.1: Štiri splošne nabave strategije

	Partnerstva	Konkurenčne ponudbe	Zagotovitev oskrbe	Upravljanje kategorij in rešitve e-nabave
Primerno za	Strateški produkti	Vzvodni produkti	Ozka grla (kritični produkti)	Nekritične (standardne, rutinske) produkte
Cilj	Oblikovanje vzajemne zaveze za dolgoročno partnerstvo.	Pridobiti najboljše ponudbe za kratek čas.	Zagotovitev kratko- in dolgoročne oskrbe in zmanjšanje nabavnega tveganja.	Zmanjšanje logistične kompleksnosti. Izboljšanje operativne učinkovitosti. Zmanjšanje števila dobaviteljev.

Vir: (van Weele, 2018)



Slika 3.5: Pregled različnih nabavnih strategij za vse portfolio kvadrate (znotraj kvadrantov in usmerjene na premik)

Vir: (Caniëls & Gelderman, 2005)

Kvadrant - Strateški produkti

1. **Ohranitev strateškega partnerstva.** Za produkte z visokim nabavnim tveganjem in visoko finančno vrednostjo se ta strategija osredotoča na nadaljevanje strateškega partnerstva, saj obstaja vzajemno dober, kooperativen odnos, kjer se strani dobro razumeta.
2. **Sprejetje »zaklenjenega" partnerstva (»locked-in partnership«).** V tem primeru je podjetje bilo »prisiljeno« poslovati z določenim dobaviteljem in se je »sprijaznilo« z dano situacijo. V tem primeru se skuša kar najbolje izkoristiti »neprostovoljni« odnos z dobaviteljem.
3. **Prekinitev partnerstva in iskanje novega dobavitelja.** Pričakuje se, da se dobavitelj obnaša kot strateški partner, vendar je veliko nedorečenega. Podjetje meni, da ravnanja dobavitelja ni mogoče nadzorovati in se odloči iskati drugega dobavitelja, s katerim mora podjetje vzpostaviti nov odnos. Jasno je, da je to težka in zahtevna naloga.

Kvadrant - Kritični produkti

4. **Sprejemanje odvisnosti in zmanjšanje negativnih posledic.** Glavni poudarek te strategije je zagotoviti oskrbo, po potrebi tudi z dodatnimi stroški. Primeri te strategije so vzdrževanje dodatnih zalog zadevnih materialov ali oblikovanje dogovorov o konsigniranih² zalogah z dobavitelji. Z analizo tveganja lahko podjetja prepoznajo najpomembnejša ozka grla in razmislijo o posledicah. Možen ukrep za obravnavo nepričakovanih slabih odvisnosti od določenih izdelkov je uporaba načrtovanja ukrepov ob nepredvidljivih dogodkih.
5. **Zmanjšanje odvisnosti in iskanje alternativnih rešitev.** Ta strategija je usmerjena v zmanjšanje odvisnosti od dobavitelja. Najpogostejši način za doseg tega je razširitev specifikacij izdelka ali iskanje novih dobaviteljev. Prevlada dobaviteljev bo po mnenju avtorjev največja v primeru, da kupec sprejme položaj odvisnosti.

² Kosignacija – lastnik blaga (dobavitelj) zaračuna samo porabljeni material (pogosto je dobavitelj blaga iz tujine). Gre za vrsto posredniške prodaje (tako kot komisijska prodaja, kjer pa sta obe stranki iz iste države).

Kvadrant - Vzvodni produkti

6. **Izkoriščanje pogajalske moči in povečevanje strateške prednosti glede na dobavitelje.** V tej strategiji podjetje sledi konkurenčnim ponudbam. Ker so dobavitelji in izdelki medsebojno zamenljivi, ni potrebe po dolgoročnih dobavnih pogodbah. Na splošno je sprejet usklajen nabavni pristop, ki ima obliko centralno dogovorjenega krovnega sporazuma s prednostnimi dobavitelji.
7. **Razvoj strateških partnerstev,** kjer podjetje opusti položaj finančnega vzvoda in se odloči za strateško partnerstvo z dobaviteljem. Ta strategija sodelovanja se izvaja le, če je dobavitelj pripravljen in sposoben prispevati h konkurenčni prednosti podjetja. Zato je ta vloga dosegljiva le za tehnološko napredne dobavitelje. V tem scenariju pričakujemo, da bomo našli uravnotežen položaj moči med kupcem in dobaviteljem, kjer se gradi strateško partnerstvo, ki je značilno za naslednjo skupino produktov – strateški produkti.

Kvadrant - Nekritični produkti

8. **Združevanje nabavnih zahtev.** Strategija je usmerjena v zniževanje nabavne kompleksnosti. Priporoča se standardizacija nabavnih produktov in oblikovanje pogodbenih razmer z dobavitelji, kar omogoča avtomatizacijo in poenostavljanje rutinskih opravil, optimizacijo zalog in naročanje večjih količin skozi določeno časovno obdobje.
9. **Individualno naročanje in učinkovito procesiranje naročil.** Kadar produktov ni mogoče združevati v večje nabavne količine, se lahko oblikuje individualno naročanje z nabavno kartico, ki je prav tako usmerjeno v zmanjševanje administrativnih stroškov rutinskega nabavnega procesa.

Poleg vseh prednosti, ki jih ponuja Kraljičeva matrika kot temeljni predstavnik portfolio modelov, ima tudi določene pomanjkljivosti. Kot pomembnejši pomanjkljivosti se pogosto izpostavljata:

- **Nejasno razvrščanje v posamezne kvadrante in definiranje obeh dimenzij.** Kot primer pogledimo podjetje, ki na primer 80 % svojih nabavnih produktov uvrsti v kategorijo strateški produkti, saj so skoraj vsi pomembni za pravilno delovanje podjetja. To lahko povzroči povečanje navora za oblikovanje

strateških analiz in partnerstev in zmanjševanje pogajalske moči podjetja, saj se ne prepoznavajo druge možnosti oblikovanja nabavnih strategij.

- **Neupoštevanje vidika dobavitelja.** Ta razlog je morda še pomembnejši, saj se ne upošteva, kako nas v svoji strategiji vidi dobavitelj. Če na primer porabimo 20.000 evrov za nakupe v bližnji kavarni, bomo pri njih bolj vplivni, kot pa, če bi dvakrat toliko porabili za marketinške storitve pri Googlu (*The Kraljic Matrix - How to Optimize Purchasing Costs and Risks*, 2022).

4 Sklep

Raziskave in praktične izkušnje kažejo, da je v času vedno večjih globalnih povezav in kompleksnosti oskrbovalnih mrež ključno razvijati prilagodljive in prožne prakse. Kraljičeva matrika, kot standardni model za oblikovanje nabavnih strategij na podlagi portfelja nabavnih virov, se izkaže kot učinkovito orodje za razvrščanje dobaviteljev in razvoj strategij, ki zmanjšujejo tveganja ter povečujejo odpornost podjetij v oskrbovalnih verigah. S pomočjo te matrike je mogoče razvrstiti nabavne produkte v različne kategorije, kar omogoča učinkovitejšo oblikovanje strategij za vsako kategorijo. Ključne nabavne strategije vključujejo vzpostavljanje partnerstev, iskanje konkurenčnih ponudb, zagotavljanje oskrbe in učinkovito upravljanje nabavnih kategorij. S tem se omogoča boljše obvladovanje motenj, zmanjšujejo stroški in povečuje učinkovitost, kar je ključnega pomena za stabilno delovanje organizacij v današnjem dinamičnem poslovnem okolju.

Literatura

- Apostolova, B. Z., Kroon, M. J., Richter, M., & Zimmer, I. M. (2015). *Strategic Purchasing: A Global Perspective*. University of Groningen.
- Bailey, P., Farmer, D., Jessop, D., & Jones, D. (2005). *Purchasing Principles and Management 9th ed.* Pearson Education Limited.
- Bhusiri, N., Banomyong, R., Julagasigorn, P., Varadejsatitwong, P., & Dhami, N. (2021). A purchasing portfolio model for humanitarian supply chain resilience: Perspectives from a development aid context. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 11(4), 639–660. <https://doi.org/10.1108/JHLSCM-06-2021-0053>
- Brusset, X., & Teller, C. (2017). Supply chain capabilities, risks, and resilience. *International Journal of Production Economics*, 184, 59–68. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.09.008>
- Caniëls, M. C. J., & Gelderman, C. J. (2005). Purchasing strategies in the Kraljic matrix—A power and dependence perspective. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 11(2–3), 141–155. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2005.10.004>

- Caniëls, M. C. J., & Gelderman, C. J. (2007a). Power and interdependence in buyer supplier relationships: A purchasing portfolio approach. *Industrial Marketing Management*, 36(2), 219–229. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.08.012>
- Caniëls, M. C. J., & Gelderman, C. J. (2007b). Power and interdependence in buyer supplier relationships: A purchasing portfolio approach. *Industrial Marketing Management*, 36(2), 219–229. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.08.012>
- Chen, I. J., Paulraj, A., & Lado, A. A. (2004). Strategic purchasing, supply management, and firm performance. *Journal of Operations Management*, 22(5), 505–523. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.06.002>
- Fran/SSKJ. *Elektronska izdaja*. (2014). Fran. <https://fran.si/iskanje?FilteredDictionaryIds=130&View=1&Query=strategija>
- Freytag, P. V., & Mikkelsen, O. S. (2007). *Sourcing from outside – six managerial challenges*. 187–195.
- Gartner. (2021). *Gartner Survey Finds 87% of Supply Chain Professionals Plan to Invest in Resilience Within the Next 2 Years*. Gartner. <https://www.gartner.com/en/newsroom/2021-02-10-gartner-survey-finds-87-of-supply-chain-professionals-plan-to-invest-in-resilience-within-the-next-2-years>
- Gelderman, C. J., & Mac Donald, D. R. (2008). Application of Kraljić's Purchasing Portfolio Matrix in an Undeveloped Logistics Infrastructure: The Staatsolie Suriname Case. *Journal of Transnational Management*, 13(1), 77–92. <https://doi.org/10.1080/15475770802059610>
- Gelderman, C. J., & Van Weele, A. J. (2003). Handling measurement issues and strategic directions in Kraljić's purchasing portfolio model. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 9(5–6), 207–216. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2003.07.001>
- Gelderman, C. J., & Van Weele, A. J. (2005). Purchasing Portfolio Models: A Critique and Update. *The Journal of Supply Chain Management*, 41(3), 19–28. <https://doi.org/10.1111/j.1055-6001.2005.04103003.x>
- Gelderman, C. J., & Weele, A. J. (2002). Strategic Direction through Purchasing Portfolio Management: A Case Study. *The Journal of Supply Chain Management*, 38(2), 30–37. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2002.tb00127.x>
- Gelderman, C. (Kees). (2003). *A portfolio approach to the development of differentiated purchasing strategies*. <https://doi.org/10.6100/IR569453>
- Ghanbarizadeh, A., Heydari, J., Razmi, J., & Bozorgi-Amiri, A. (2019a). A purchasing portfolio model for the commercial construction industry: A case study in a mega mall. *Production Planning & Control*, 30(15), 1283–1304. <https://doi.org/10.1080/09537287.2019.1612110>
- Ghanbarizadeh, A., Heydari, J., Razmi, J., & Bozorgi-Amiri, A. (2019b). A purchasing portfolio model for the commercial construction industry: A case study in a mega mall. *Production Planning & Control*, 30(15), 1283–1304. <https://doi.org/10.1080/09537287.2019.1612110>
- Hesping, F. H., & Schiele, H. (2015). Purchasing strategy development: A multi-level review. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 21(2), 138–150. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2014.12.005>
- Kraljić, P. (1983). Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*, 61(5), 109–117.
- Lyson, K., & Farrington, B. (2020). *Procurement and Supply Chain Management 10th ed*. Pearson Education Limited.
- Monczka, R. M., Handfield, B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2021). *Purchasing & Supply Chain Management 7th ed*. Cengage Learning.
- Montgomery, R. T., Ogden, J. A., & Boehmke, B. C. (2018). A quantified Kraljić Portfolio Matrix: Using decision analysis for strategic purchasing. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 24(3), 192–203. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2017.10.002>
- Olsen, R. F., & Ellram, L. M. (1997a). A portfolio approach to supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 26(2), 101–113. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(96\)00089-2](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(96)00089-2)
- Olsen, R. F., & Ellram, L. M. (1997b). A portfolio approach to supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 26(2), 101–113. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(96\)00089-2](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(96)00089-2)

- Pereira, C. R., Lago Da Silva, A., Tate, W. L., & Christopher, M. (2020). Purchasing and supply management (PSM) contribution to supply-side resilience. *International Journal of Production Economics*, 228, 107740. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107740>
- Resilience | UNDRR. (2007, August 30). <http://www.undrr.org/terminology/resilience>
- Roberta Pereira, C., Christopher, M., & Lago Da Silva, A. (2014). Achieving supply chain resilience: The role of procurement. *Supply Chain Management: An International Journal*, 19(5/6), 626–642. <https://doi.org/10.1108/SCM-09-2013-0346>
- ShakirUllah, G., Huatuco, L. H., & Burgess, T. F. (2014). *A Literature Review of Disruption and Sustainability in Supply Chains*.
The Kraljic Matrix—How to Optimize Purchasing Costs and Risks. (2022, January 7). <https://expertprogrammmanagement.com/2022/01/the-kraljic-matrix/>
- Tip, B., Vos, F. G. S., Peters, E., & Delke, V. (2022). A Kraljic and competitive rivalry perspective on hospital procurement during a pandemic (COVID-19): A Dutch case study. *Journal of Public Procurement*, 22(1), 64–88. <https://doi.org/10.1108/JOPP-11-2020-0081>
- van Weele, A. J. (2018). *Purchasing and Supply Chain Management 7th ed*. Cengage Learning, EMEA.
- van Weele, A. J., & Rozemeijer, F. (2022). *Procurement and Supply Chain Management 8th ed*. Cengage Learning EMEA.
- Yi, C. Y., Ngai, E. W. T., & Moon, K. (2011). Supply chain flexibility in an uncertain environment: Exploratory findings from five case studies. *Supply Chain Management: An International Journal*, 16(4), 271–283. <https://doi.org/10.1108/13598541111139080>

