

articolo n. 2 marzo 2014

Il modello di Kraljic, una strategia a 4 step



CLAUDIO VETTOR, SISTEMIC MANAGER

Claudio Vettor, **Temporary Manager**, **Esperto di Theory of Constraints**, ha dedicato la propria carriera a temi quali l'innovazione, la competitività delle PMI e il miglioramento organizzativo, utilizzando metodi e approcci sistemici. E' stato inoltre Docente del corso di Programmazione e Controllo della Produzione presso la Facoltà di Ingegneria Meccanica dell'Università degli Studi di Brescia. Ha collaborato con **AD-Net**, *The Association for Supply Chain & Operations Management*, per due workshop in ambito TOC.

LinkedIn: it.linkedin.com/in/claudiovettor

Twitter: claudiovi

PREMESSA

Le strategie aziendali poggiano su di una solida conoscenza della realtà: **"posso migliorare solo ciò che riesco a misurare"**, difficile non essere d'accordo con questa affermazione. Semplice, ma piena di conseguenze. Avere un **approccio al controllo dei costi di tipo manageriale** e non meramente contabile è essenziale per individuare le tendenze dei fenomeni fisici e di mercato e, di esse, quelle con valenza strategica; è pertanto **necessaria una rigorosa conoscenza dei costi** e dei fattori che li compongono. Non solo, ma l'esperienza suggerisce che:

- ✓ ogni sistema tende ad evolvere nella direzione nella quale vengono effettuate misurazioni e controlli;
- ✓ un monitoraggio ed un controllo sistematici sono il primo presupposto per un miglioramento continuo.

Di conseguenza è necessario:

- ✓ **individuare gli indicatori significativi del "fenomeno"** che si desidera controllare;
- ✓ che la **misurazione dei valori** assunti da questi indicatori **sia continua**.

DALLA "CRISI" AL MODELLO DI KRALJIC

In una ipotetica scala evolutiva delle diverse aree aziendali (produzione, acquisti, marketing, ecc.), **si raggiunge la maggiore età (l'era del management) quando ci si pone seriamente il problema della misurazione dei processi e del loro sistematico monitoraggio**. Per la funzione Acquisti, a dispetto della rilevanza economica che oggettivamente riveste, questo passaggio si è compiuto come conseguenza di una "crisi" (quella che ha sconvolto il mondo a metà degli anni '70), e l'**approccio (modello) di Kraljic** può essere considerato lo **spartiacque tra l'era della "day by day" e l'era della gestione (management)**.

La "crisi" ha portato in primo piano il tema della **catena di fornitura**. Tutto d'un tratto si è scoperto che la *gestione della catena* è diventata molto **complessa a causa di** innumerevoli fattori tra cui:

- **l'aumento della globalizzazione** attraverso il forte ricorso all'outsourcing che ha allungato notevolmente la catena;
- **l'aumento del livello di incertezza riguardo l'andamento economico**, che crea una forte variabilità della domanda finale che poi si ripercuote a cascata sull'intera catena, rendendo le previsioni sempre più volatili, difficili e meno attendibili;



- la **riduzione del ciclo di vita dei prodotti e la rapida obsolescenza tecnologica degli stessi** aumentano il rischio di obsolescenza delle scorte;
- la domanda dei consumatori deve essere soddisfatta con lead time sempre più brevi e un livello di servizio sempre più elevato: **il consumatore non è più disposto ad aspettare a lungo** per vedere soddisfatti i suoi bisogni;
- una **riduzione dell'offerta da parte dei fornitori costretti a razionalizzare la propria produzione**, comporta che spesso gli stessi non sono in grado di soddisfare in breve tempo dei picchi di domanda;
- **l'aumento del verificarsi di disastri naturali e di eventi ambientali esterni** che possono impattare duramente sulle performance della catena di fornitura.

Da un punto di vista operativo, un **network di fornitori ampio, clienti sempre più esigenti**, così come l'esistenza di una forte **interdipendenza tra società diverse**, comportano un **coordinamento dell'intera catena realmente complesso** e soggetto a molti rischi. Inoltre, sempre maggiore integrazione e snellezza della catena di approvvigionamento rendono più probabile gli effetti delle incertezze e della volatilità della domanda sugli altri anelli della catena. Le **interruzioni della catena di fornitura** possono comportare anche numerose altre **conseguenze**, tra cui:

- **perdita di clienti;**
- **danni di immagine, reputazione e brand;**
- **oneri economici;**
- **riduzione del livello di servizio al cliente;**
- **l'incapacità di soddisfare i requisiti legali o regolamentari;**
- **ritardi nei progetti, produzioni o altri piani strategici di crescita.**

COME GESTIRE LA CATENA DI FONITURA – GLI OBIETTIVI DEL MODELLO DI KRALJIC

Per questi motivi quello che nacque come un approccio aziendale che veniva considerato una leva competitiva strategica, in 30 anni è diventato lo **strumento base per una gestione organizzata della catena di fornitura**. L'obiettivo del modello elaborato da Kraljic nel 1983 è di **individuare delle politiche differenziate di approvvigionamento, al fine di ottimizzare l'impiego di risorse nel processo, pur garantendo la fornitura in termini di tempi, costi e qualità.**

Uno dei concetti principali dell'**approccio** è costituito dal fatto di essere **pensato per un portafoglio di prodotti**. Con portafoglio si intende una collezione di articoli tra loro diversi, ma anche correlati. La **gestione del portafoglio**, in generale, **si concentra sulle interdipendenze delle decisioni manageriali e mette l'accento su un approccio integrato**. E' un modo per gestire in maniera sistemica. La gestione del portafoglio privilegia l'insieme rispetto alle sue componenti e riflette **l'importanza dell'equilibrio** nella collezione di elementi, in presenza di scarsità di risorse.

L'approccio è fortemente orientato al prodotto della fornitura; **la classificazione degli acquisti e la definizione delle relative politiche**, infatti, viene **effettuata a partire dall'analisi di caratteristiche proprie del prodotto.**



Il modello si sviluppa attorno a una classificazione degli stadi evolutivi della funzione acquisti in funzione di 2 variabili, ritenute fondamentali: la rilevanza degli acquisti (profit impact) e la complessità del mercato della fornitura (supply risk). Vedasi figura 1.

Stadi della sofisticazione della funzione acquisti

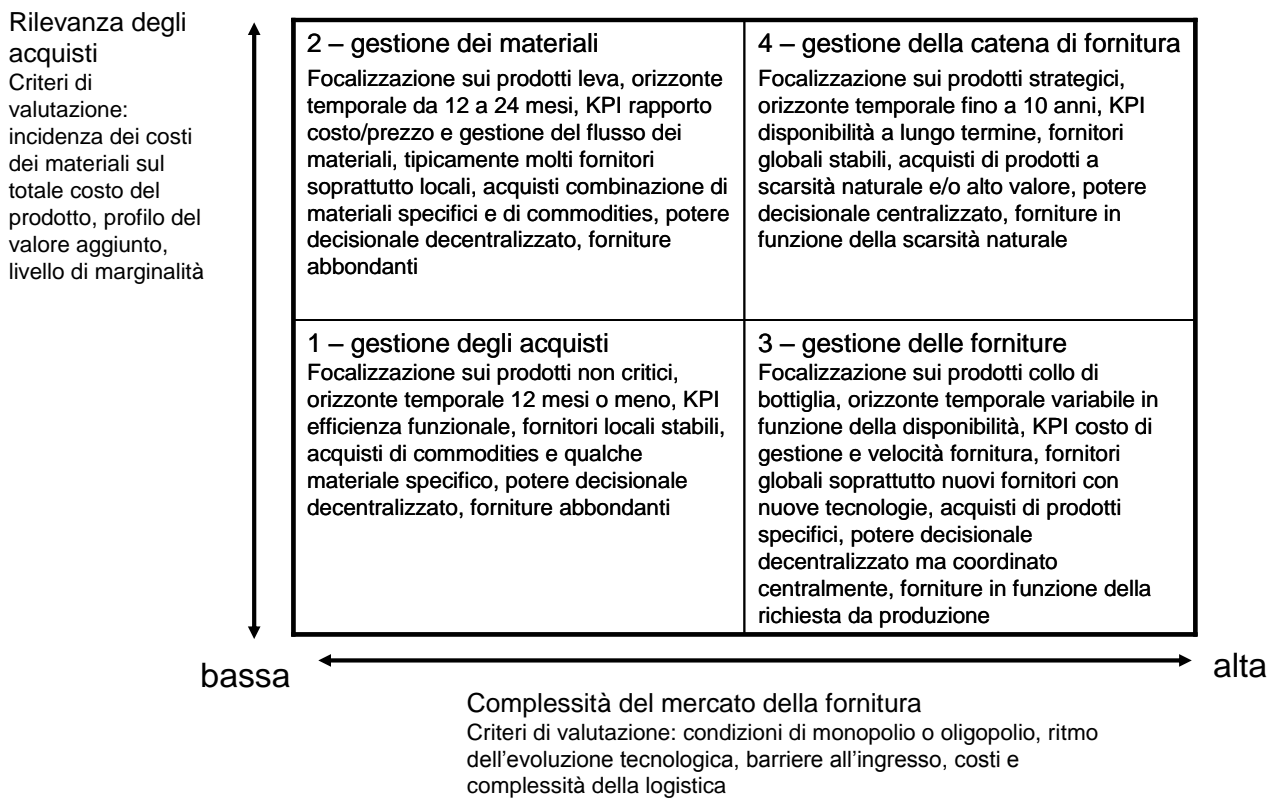


Fig. 1



L'ARTICOLAZIONE DELL'APPROCCIO

L'approccio è articolato in 4 step:

- 1) la **classificazione dei prodotti**, che ha come pre-requisito il raggruppamento della fornitura in classi omogenee;
- 2) l'**analisi del mercato**
- 3) il **posizionamento strategico**
- 4) il **piano di azioni**

Pre-requisito - Raggruppamento in classi omogenee

Tutti i prodotti e servizi acquistati devono essere aggregati in **classi merceologiche**, definite come un insieme di prodotti e servizi che, per la loro similitudine in termini di:

- **tecnologie utilizzate**
- **materie prime comuni**
- **cicli costruttivi**

possono considerarsi come un insieme omogeneo d'acquisto approvvigionabile presso fornitori potenzialmente intercambiabili. Ogni classe segue comuni trend evolutivi e permette di definire comuni logiche di gestione.

Step 1 - Classificazione delle forniture

La caratterizzazione proposta si basa su **due dimensioni, una assoluta e l'altra relativa al cliente**:

- ✓ complessità del mercato di fornitura in termini di disponibilità del bene o servizio, numero di fornitori alternativi, potere del fornitore, presenza di barriere all'ingresso nel settore; questa variabile è denominata **supply risk**. **La reperibilità di una classe, quindi, è sempre determinata dalla numerosità dei fornitori noti al cliente e da lui abilitati a fornire.** Oltre a determinare se una classe ha alta o bassa reperibilità, è estremamente **interessante valutare le cause in caso di bassa reperibilità**, per poter indirizzare eventuali azioni correttive. Le principali cause possono essere vincoli di mercato, cioè oligopoli e monopoli, vincoli derivanti da precise scelte aziendali, o ancora, vincoli politici
- ✓ importanza del bene acquistato in termini di valore aggiunto, impatto economico, impatto sulla redditività; questa variabile è denominata **profit impact**. E' sostanzialmente una **determinante economica**, in quanto è **valutata in base a quanto il volume di una classe merceologica incide sul fatturato d'acquisto**. In prima approssimazione, si possono considerare ad alta importanza le classi che fatturano mediamente una quota maggiore o uguale del 2-5% del totale acquisti; in casi di acquisti molto dispersi su numerose classi merceologiche, però, può essere considerata "alta" anche una classe che arriva all'1%. In definitiva, **la valutazione bassa/alta importanza è relativa all'azienda oggetto di analisi.**



Sulla base di queste variabili Kraljic individua **quattro classi di articoli**:

- 1) **Articoli strategici**: materiali rari e di grande valore, situati in mercati altamente rischiosi; sono i più critici per l'azienda. Sono importanti per l'azienda sia in termini di impatto economico che per le condizioni di fornitura da mercati complessi e/o rischiosi. Sono caratterizzati da un **elevato rischio di fornitura** in quanto il numero di fornitori presenti sul mercato è relativamente limitato e le specifiche tecniche rendono difficoltosa l'individuazione di eventuali prodotti in grado di sostituirli. Una **strategia di acquisto per questo tipo di forniture** dovrebbe essere **costruita in un orizzonte temporale di medio-lungo termine**; vengono solitamente sviluppati accordi di partnership con i fornitori in quanto questi beni/servizi sono alla base del vantaggio competitivo aziendale. Data la loro importanza strategica **questi acquisti sono spesso oggetto di valutazione di "make or buy" in quanto è di fondamentale importanza garantirne la fornitura.**
- 2) **Articoli leva**: in questo quadrante rientrano tutti i materiali o i servizi che godono di "effetto leva", caratterizzati cioè da un **alto impatto economico** (il loro costo incide in modo rilevante sul costo totale del prodotto o servizio realizzato) **o strategico** (impatto diretto sulla qualità o sulla percezione del cliente), **ma con una bassa complessità del mercato di fornitura** (abbondanza di fonti alternative). Sono tipicamente codici di classe B, rappresentano in genere il 45 – 50 per cento della spesa totale, pur non essendo numerosi in termini di item (15 per cento degli item acquistati). **La strategia deve ricercare nella continua competizione tra le fonti alternative il mezzo più efficace per ottenere la migliore fornitura possibile.** L'elevato impatto del materiale o del servizio sul profitto e la contemporanea presenza di numerosi fornitori consente, infatti, di sfruttare la posizione dominante dell'azienda, facendo competere i potenziali fornitori sul prezzo, sulla qualità o sul servizio oggetto del rapporto.
- 3) **Articoli non critici**: queste categorie merceologiche rientrano tipicamente nella classe C dell'analisi ABC: pur essendo un numero elevatissimo di item (intorno all'80 per cento dei codici di acquisto totali), rappresentano in genere dal 5 al 20 per cento del fatturato d'acquisto. **Le caratteristiche standard di questa tipologia di acquisti ne riducono la complessità dal punto di vista del mercato di fornitura (numerose alternative di fonti di fornitura e facile individuazione di prodotti sostitutivi); la strategia di acquisto per questo tipo di forniture dovrebbe quindi mirare alla ricerca della massima efficienza nel processo di acquisto per minimizzare il dispendio di risorse.** L'ottica da considerare è quella della minimizzazione TCO; l'efficienza va ricercata nello studio e nella costruzione di semplici processi di acquisto gestibile con il minimo impiego di risorse.
- 4) **Articoli collo di bottiglia**: i prodotti e i servizi che generano colli di bottiglia sono caratterizzati da un **basso livello di impatto sul profitto aziendale, ma sono indispensabili per assicurare la continuazione dell'attività.** L'interruzione della fornitura di questi prodotti/servizi potrebbe avere serie conseguenze sull'azienda, che deve garantirsi la fornitura o proteggersi nel caso mancasse. Questa situazione porta a generare alti volumi di scorte e/o contratti di fornitura con penalità notevoli per violazione o rottura del contratto; la **gestione** di questi componenti è **mirata a creare rapporti di collaborazione di medio-lungo termine tra cliente e fornitore** per garantire continuità della fornitura, senza avvalersi di particolari pratiche di negoziazione per far pressione sui costi.



La classificazione effettuata non ha e non può avere valenza assoluta, in quanto la reperibilità e l'importanza possono cambiare nel tempo in funzione dei mutamenti di scenario di mercato e/o dei cambiamenti interni all'azienda.

INDIVIDUAZIONE DELLE POLITICHE PER CLASSE

Dall'analisi della distribuzione degli acquisti all'interno della matrice, si possono trarre considerazioni di tipo generale e più specifiche per classe, ed individuare, quindi, le politiche più idonee per migliorare la gestione degli acquisti. Le **politiche di acquisto individuate da Kraljic per ciascuna classe** sono schematizzate nella tabella di seguito.

		Importanza strategica del bene	
		Bassa	Alta
Rischio di approvvigionamento	Alto (bassa reperibilità)	COLLI DI BOTTIGLIA Partnership o integr. verticale SOLE SOURCING	STRATEGICI Partnership rapporti consolidati SINGLE SOURCING o DUAL SOURCING
	Basso (alta reperibilità)	NON CRITICI Mercato competitivo Transazione spot MULTIPLE SOURCING	CON EFFETTO LEVA Partnership Uso del potere contrattuale PARALLEL SOURCING/DUAL SOURCING

Dalle politiche proposte nel modello si evince che **l'attenzione dell'azienda deve focalizzarsi sulla gestione dell'approvvigionamento di forniture strategiche**, mentre per le altre tipologie è sufficiente definire un approccio più o meno standard che permetta la garanzia della fornitura in termini di tempi, costi e qualità, senza, però, un eccessivo dispendio di risorse, soprattutto umane.



LE ALTRE FASI DELL'APPROCCIO

Step 2 - Analisi del mercato (della fornitura)

La seconda fase dell'approccio di Kraljic riguarda l'analisi del mercato, **tramite una comparazione tra il potere negoziale dei fornitori e la propria forza come compratori**. Si tratta di valutare fattori come la saturazione della capacità produttiva dei fornitori, l'unicità dei prodotti forniti, le variazioni passate di utilizzo della capacità produttiva delle principali unità produttive, i costi potenziali delle mancate consegne e di qualità inadeguata. Considerandoli tutti insieme, l'approccio spinge a una **comprensione** profonda dei **punti di forza sia dei fornitori che dell'azienda**. Ovviamente i criteri di valutazione variano da azienda a azienda.

Step 3 - Posizionamento strategico

Sulla base dei risultati ottenuti nei primi 2 step è possibile definire una **matrice di comportamenti strategici** (che in origine fu sviluppata pensando soprattutto ai prodotti "strategici" e che in evoluzioni più recenti dell'approccio è stata estesa a tutte e 4 le categorie della matrice di Kraljic). Vedasi figura 2.

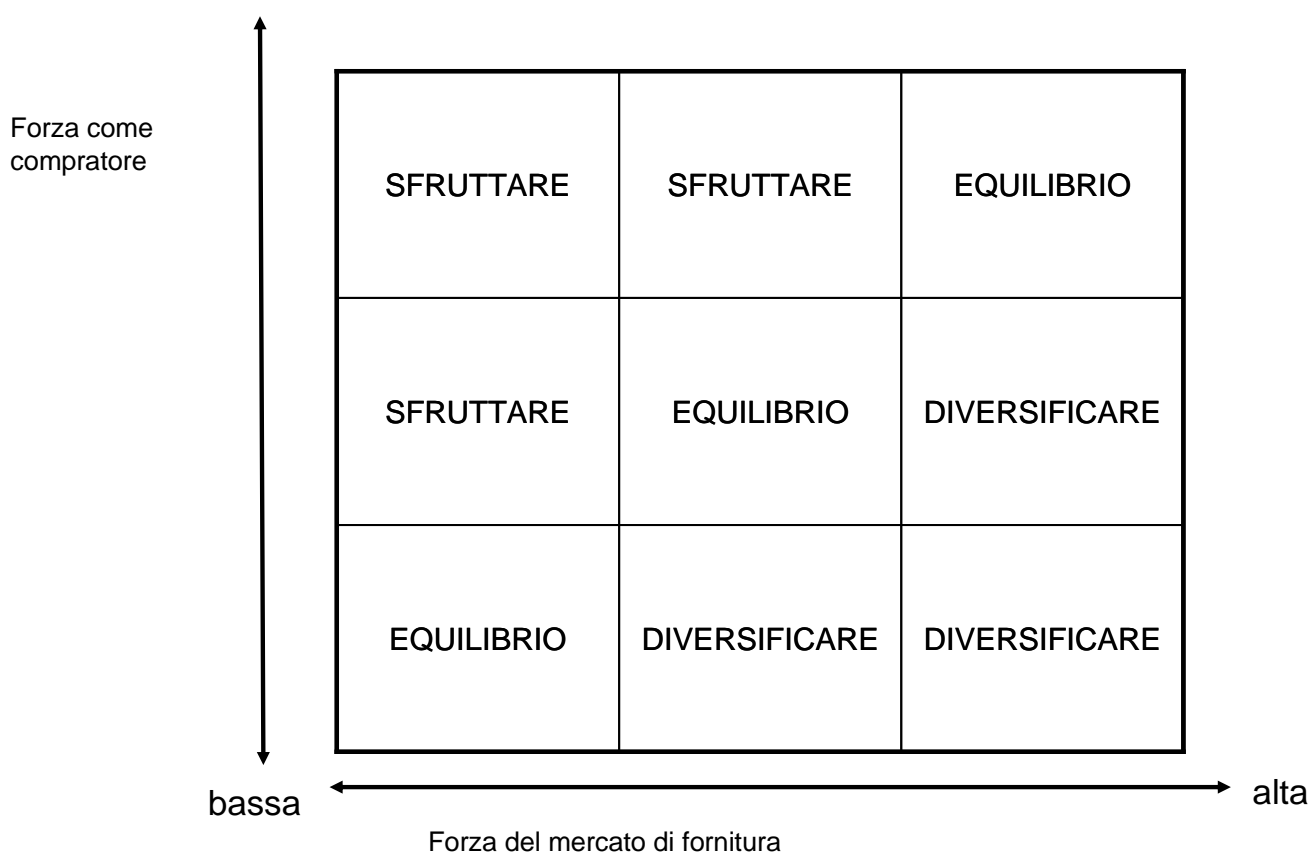


Fig. 2



Nell'approccio originale la terza fase consiste nello sviluppare strategie di acquisto per tutte e 4 le categorie di forniture della matrice. **Le strategie base (sfruttare, diversificare, equilibrio) si devono applicare a tutti gli elementi chiave del processo di fornitura:** volumi, prezzo, coperture contrattuali, nuovi fornitori, scorte, produzione propria, prodotti sostitutivi, logistica e processi di progettazione.

Step 4 - Piani di azione

Nell'approccio originale occorre sviluppare dei piani di medio lungo termine al fine di attuare le strategie messe a fuoco nella fase 3: **piani che assicurino la messa in sicurezza delle fonti di approvvigionamento**, in funzione delle fonti di rischio che l'azienda deve fronteggiare. In questa fase si prendono decisioni, ad esempio, su fattori come la decentralizzazione o meno degli acquisti, sulla frequenza con cui "gli acquisti" devono essere aggiornati sulle azioni che l'azienda sta realizzando sul mercato, sulla quantità e qualità delle informazioni e sui conseguenti sistemi informativi che necessitano.

CONCLUSIONI

Nel tempo l'approccio di Kraljic ha conosciuto un grande successo in termini di utilizzo ed è stato oggetto di numerose "revisioni" in letteratura da parte di molti studiosi e esperti. Nella tabella seguente vengono riassunti i **principali aspetti positivi e negativi dell'approccio**.

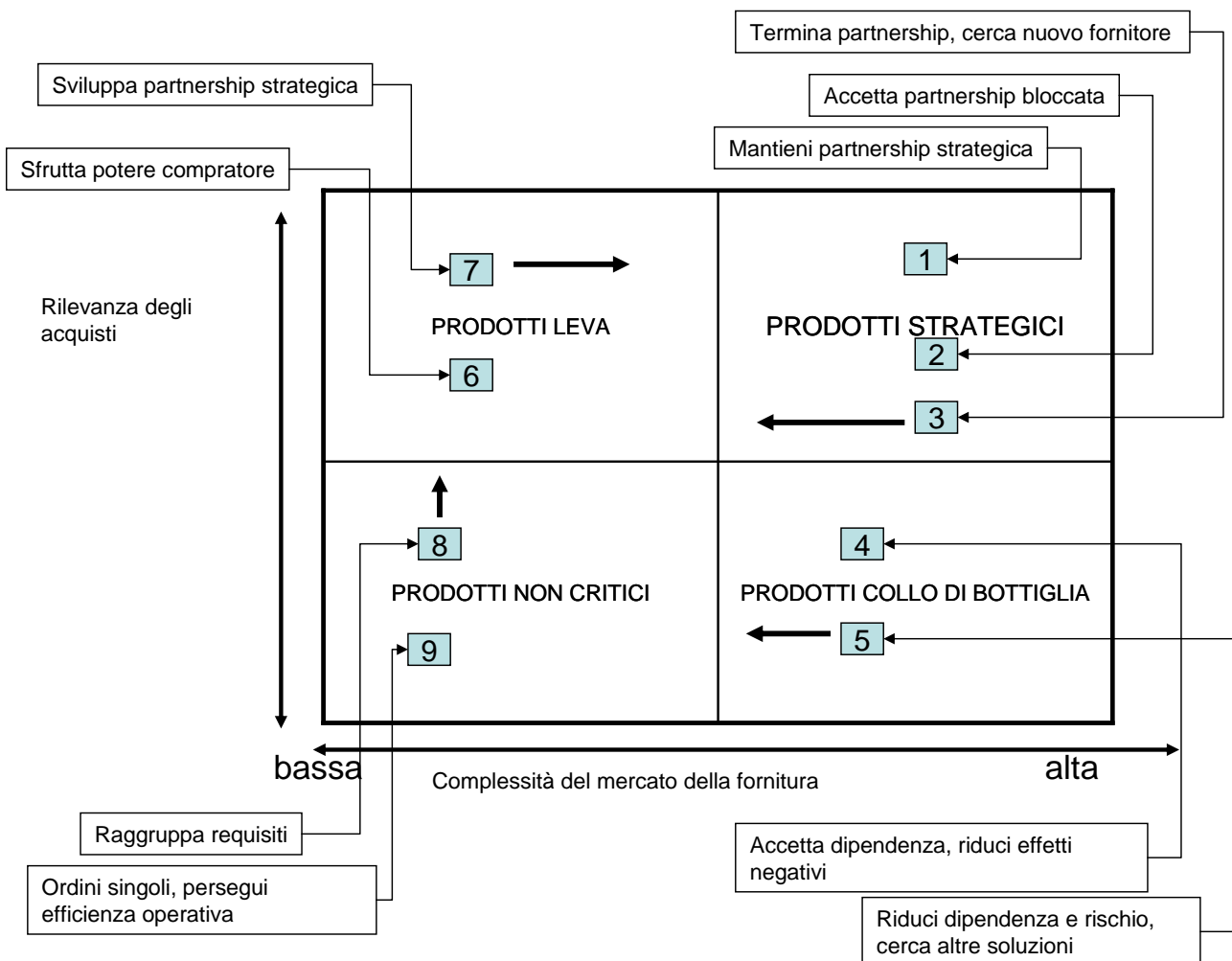
PROs e CONs del MODELLO DI KRALJIC

PROs	CONs
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Induce a coordinare le strategie di acquisto di unità di business che agiscono praticamente in autonomia, aumentando l'effetto leva e la sinergia ✓ Obbliga a differenziare le strategie di approvvigionamento in base alle caratteristiche dei raggruppamenti di fornitori ✓ Permette di visualizzare chiaramente le possibilità di sviluppo delle diverse strategie di approvvigionamento ✓ obbliga a tenere in debita considerazione le mutue interdipendenze con i fornitori e i potenziali effetti collaterali negativi di queste interdipendenze ✓ aiuta a allocare adeguatamente risorse scarse ✓ permette di focalizzare le strategie aziendali ✓ favorisce una progressiva maturazione – sistematicità della funzione acquisti 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Non sono sufficientemente chiari i criteri di scelta delle strategie di approvvigionamento all'interno di un quadrante della matrice ✓ Il metodo non fornisce indicazioni su come modificare l'attuale situazione di potere negoziale (cliente-fornitore) ✓ Il modello si fonda su "misure" soggettive, molto sensibili alla scelta dei fattori e dei pesi relativi. ✓ Le strategie tendono a essere poco connesse una con l'altra ✓ Non si può verificare che la scelta delle variabili sia quella corretta, più adatta ✓ Le dimensioni "profit impact" e "supply risk" sono poco operazionalizzabili ✓ Non considera adeguatamente il punto di vista dei fornitori ✓ Eccessiva semplicità delle raccomandazioni



Una prima risposta alle critiche mosse al modello di Kraljic è una maggiore articolazione delle strategie da adottare nei differenti quadranti della matrice, per tenere conto della variabile, che si ritiene sia stata trascurata nel modello originale: la **mutua interdipendenza tra fornitore e acquirente e il corrispondente rapporto di potere**. Lo **sbilanciamento**, in uno dei 2 versi del rapporto di potere, non può essere trascurato nella formulazione delle strategie.

La matrice si arricchisce di **strategie e raccomandazioni** come mostrato nella figura:



Con o senza arricchimenti, il modello di Kraljic, proprio per la sua semplicità, immediatezza e possibilità di utilizzo in qualsiasi azienda, è uno strumento potente per gestire sistematicamente un'area aziendale dalla complessità crescente.

