

Focus sulla logistica

La matrice di Kraljik

Proff. Sergio Barile e Giuseppe Sancetta



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Introduzione

Negli studi di management è ormai consolidata l'idea che l'attività di approvvigionamento non può essere svolta in modo indifferenziato, ma deve essere pianificata e prevedere politiche articolate in funzione delle diverse caratteristiche degli apporti esterni.

La gestione della catena è diventata molto complessa a causa di innumerevoli fattori tra cui:

- l'aumento della globalizzazione;
- l'aumento del livello di incertezza riguardo l'andamento economico;
- la riduzione del ciclo di vita dei prodotti;
- la domanda dei consumatori deve essere soddisfatta con lead time sempre più brevi e un livello di servizio sempre più elevato;
- una riduzione dell'offerta da parte dei fornitori costretti a razionalizzare la propria produzione;
- 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.**

Le interruzioni della catena di fornitura possono comportare numerose 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.

Negli studi di management è ormai consolidata l'idea che l'attività di approvvigionamento non può essere svolta in modo indifferenziato, ma deve essere pianificata e prevedere politiche articolate in funzione delle diverse caratteristiche degli apporti esterni.

Peter Kraljic nel 1983 nel suo noto articolo «*Purchasing must become Supply Management*», pubblicato sulla Harvard Business Review, ha constatato come in molte aziende il **reparto acquisti** si limitasse a svolgere **azioni routinarie** incapaci di circostanziare problemi emergenti derivanti dalla crescente turbolenza dei mercati di approvvigionamento, con i conseguenti **rischi di «sopravvivenza»** per chi non avesse saputo adottare un'adeguata strategia di acquisto.

«Al fine di garantire nel lungo termine la disponibilità di materiali e componenti critici a costi competitivi, i produttori devono fare i conti con i rischi e la complessità dell'approvvigionamento su scala globale (global sourcing). [...] Il management deve attuare un totale cambio di prospettiva: da semplice funzione operativa degli acquisti, a gestione strategica della fornitura».

La struttura del modello di Kraljic individua quattro tipologie di acquisti in funzione delle seguenti due variabili:

– **l'importanza economica e/o strategica del materiale acquistato** nel processo produttivo dell'impresa cliente, in termini di valore aggiunto per linea di prodotto, di impatto economico rispetto al costo del venduto, di impatto sulla redditività, sulla qualità percepita dal cliente, in generale sulla competitività aziendale. Questa variabile può essere sinteticamente descritta come «*impatto sul profitto*» (*profit impact*);

– **la complessità del mercato di fornitura**, che attiene al livello di difficoltà che l'impresa acquirente incontra nel reperire il materiale sul mercato. La rischiosità dell'acquisto è maggiore, quando il numero dei fornitori di uno specifico materiale è ridotto (elevata concentrazione del mercato) e quando il grado di standardizzazione del semilavorato da acquistare è basso. Questa variabile può essere sinteticamente descritta come «*rischio della fornitura*» (*supply risk*).

Possono essere individuate le seguenti tipologie di materiali, con le rispettive strategie da implementare:

- 1. Materiali «non critici».** Rientrano in questa categoria i materiali e le componenti che non presentano problemi di reperibilità, essendo prodotti da un elevato numero di fornitori, e che hanno un impatto limitato sulla redditività dell'impresa cliente. In questo caso l'obiettivo principale della politica di approvvigionamento è la riduzione dei costi del processo d'acquisto (efficienza funzionale), conseguita mettendo in concorrenza tra loro i fornitori dello stesso materiale e sfruttando il proprio potere contrattuale.

2. Materiali con «effetto leva». Si tratta di materiali, che sono prodotti da un numero elevato di fornitori e che hanno rilevanti effetti sulla redditività dell'acquirente (effetto leva). Proprio l'importanza economica del prodotto acquistato rende ancora più critico l'obiettivo della riduzione dei costi, che è ottenuto anche mediante la ricerca di materiali sostitutivi. Particolare enfasi va posta sulla riduzione del livello delle scorte, che può essere ottenuta con una gestione del flusso dei materiali «sincronizzata» rispetto ai tempi di lavorazione richiesti dal programma di produzione (logica del *flow control*).

3. Materiali «colli di bottiglia». Questa tipologia di materiali si caratterizza per un elevato rischio di approvvigionamento e per una limitata importanza economica. Data la difficoltà nel reperire tali materiali (a causa delle ridotte possibilità di sostituire l'attuale fornitore), l'obiettivo principale della politica di approvvigionamento è quello di assicurare con continuità la disponibilità del materiale nella quantità e nei tempi richiesti dal programma di produzione. Il ridotto impatto economico del materiale può rendere conveniente la creazione di scorte, per fronteggiare eventuali ritardi o interruzioni nelle forniture.

4. Materiali «strategici». Sono componenti «chiave» per l'attività produttiva dell'azienda acquirente (data la loro importanza economica e strategica) e vengono offerti sul mercato da un numero limitato di imprese. Le caratteristiche di questi materiali rendono opportune politiche di approvvigionamento volte non solo all'efficienza, ma anche allo sviluppo di rapporti di collaborazione con i fornitori, che garantiscano la stabilità e la disponibilità del materiale nel lungo periodo.

Importanza economica e/o strategica del materiale acquistato alta	Materiali con “effetto leva” <i>Obiettivi della politica di approvvigionamento:</i> <ul style="list-style-type: none"> • ottimizzazione delle variabili economiche; • ottimizzazione del flusso dei materiali. <i>Azioni principali da svolgere:</i> <ul style="list-style-type: none"> • ricerca di materiali sostituitivi; • creazione delle condizioni per aumentare il potere contrattuale; • riduzione delle scorte. 	Materiali “strategici” <i>Obiettivi della politica di approvvigionamento:</i> <ul style="list-style-type: none"> • disponibilità dei materiali nel lungo periodo; • stabilità del rapporto con il fornitore. <i>Azioni principali da svolgere:</i> <ul style="list-style-type: none"> • creazione di rapporti di lungo termine; • attivazione di forme di controllo economico o giuridico dell'impresa fornitrice; • sviluppo di rapporti collaborativi nei progetti di innovazione. 	
	Materiali “non critici” <i>Obiettivi della politica di approvvigionamento:</i> <ul style="list-style-type: none"> • efficienza funzionale. <i>Azioni principali da svolgere:</i> <ul style="list-style-type: none"> • standardizzazione dei materiali; • ottimizzazione dei valori di acquisto; • utilizzazione del potere contrattuale. 	Materiali “colli di bottiglia” <i>Obiettivi della politica di approvvigionamento:</i> <ul style="list-style-type: none"> • assicurare il flusso. <i>Azioni principali da svolgere:</i> <ul style="list-style-type: none"> • controllo dei tempi; • congruo mantenimento delle scorte; 	
bassa	basso	Rischio di approvvigionamento	alto

L'obiettivo del modello elaborato da Kraljic è quello di individuare 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.

L'approccio proposto dallo studioso è fortemente orientato al prodotto di fornitura per la realizzazione del portafoglio acquisti di un'azienda; la classificazione degli acquisti e la definizione delle relative politiche, infatti, viene effettuata a partire dall'analisi di caratteristiche proprie del prodotto.

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