



BUSINESS THEORY

LA MATRICE DI KRALJIC

A CURA DI
BONAVENTURA POPPITI



info@businesstheory.it



www.businesstheory.it

businessstheory.it

VOLUTAMENTE LASCIATA BIANCA



LA MATRICE DI KRALJIC

businessstheory.it

VOLUTAMENTE LASCIATA BIANCA

Indice dei contenuti

1. La nascita del modello di Kraljic.....	1
2. I 4 step del modello.....	1
3. La classificazione dei prodotti nel modello di Kraljic.....	3
4. La matrice di Kraljic.....	5
5. Cosa sono gli acquisti non critici?.....	5
6. Cosa sono gli acquisti leva?.....	5
7. La matrice di Kraljic: Cosa sono gli acquisti collo di bottiglia?.....	6
8. La matrice di Kraljic: Cosa sono gli acquisti strategici?.....	8
9. L'analisi del mercato nel modello di Kraljic.....	8
10. Il posizionamento strategico nel modello di Kraljic.....	8
11. Matrice di Kraljic esempio.....	8
12. I piani di azione nel modello d Kraljic.....	8
13. Pro e contro del modello di Kraljic.....	8



1. La nascita del modello di Kraljic

Negli anni '70 del secolo scorso, e ancor di più oggi, le minacce di esaurimento delle risorse, la scarsità di materie prime, le turbolenze politiche, l'intervento del governo nei mercati di approvvigionamento, l'intensificazione della concorrenza e l'accelerazione del cambiamento tecnologico hanno imposto un brusco cambio di prospettiva all'interno delle organizzazioni: dall'acquisto (una funzione operativa) al supply management (una funzione strategica).

In quegli anni, Kraljic durante i suoi studi ha constatato che in molte aziende il reparto acquisti si limitava a svolgere azioni routinarie incapaci di individuare ed affrontare problemi emergenti derivanti dalla crescente turbolenza dei mercati di approvvigionamento, con i conseguenti rischi di fallimento per chi non avesse saputo adottare un'adeguata strategia di acquisto.

Per tal motivo l'economista sloveno ha elaborato un modello volto ad 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.

L'approccio seguito da Kraljic parte dai prodotti componenti gli approvvigionamenti aziendali. La classificazione degli acquisti e la definizione delle relative politiche, infatti, viene effettuata a partire dalla analisi delle loro caratteristiche.

Si passa poi all'analisi del portafoglio acquisti dell'organizzazione. Con portafoglio si intende una collezione di prodotti 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, privilegiando l'insieme rispetto alle singole componenti, riflettendo l'importanza dell'equilibrio nella collezione di elementi in presenza di scarsità di risorse.

2. I 4 step del modello di Kraljic

Prima di affrontare le varie fasi proposte da Kraljic tutti i prodotti e servizi acquistati devono essere aggregati in classi merceologiche, definite come un insieme di prodotti e servizi simili in termini di tecnologie utilizzate, materie prime comuni o cicli costruttivi. Ogni classe segue comuni tendenze evolutive e permette di definire comuni logiche di gestione.

Il modello di Kraljic si articola in quattro fasi, ovvero:

- La classificazione dei prodotti;
- L'analisi del mercato;
- Il posizionamento strategico;
- Il piano di azioni.

3. La classificazione dei prodotti nel modello di Kraljic

Secondo lo schema proposto da Kraljic gli acquisti di una azienda vengono valutati in base a due dimensioni, una assoluta e l'altra relativa al cliente:

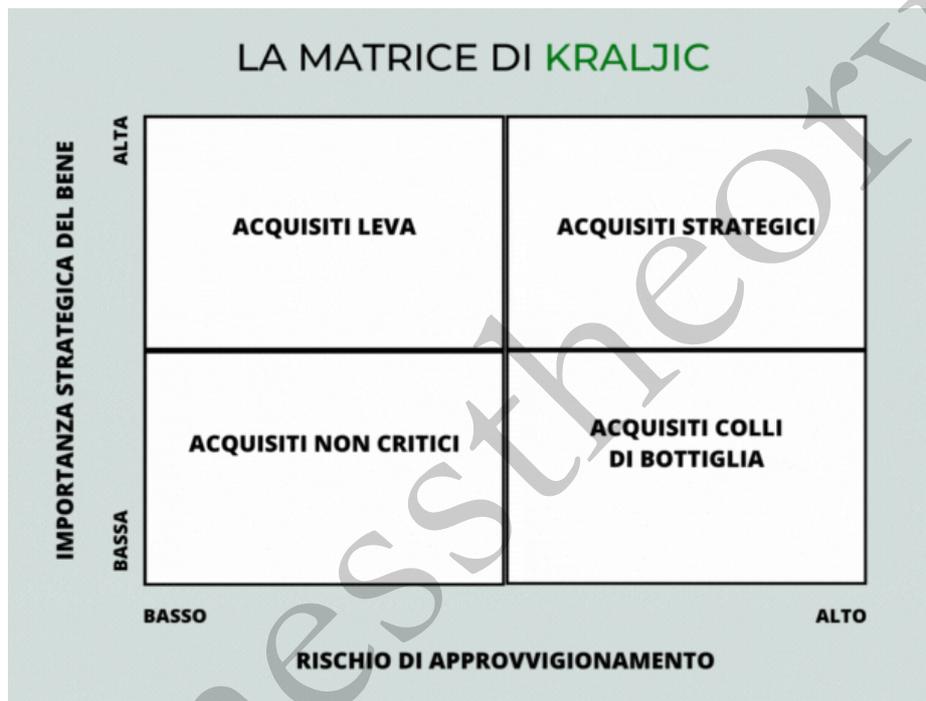
- la complessità del mercato di fornitura (supply risk), ovvero la facilità o difficoltà di accesso al mercato delle forniture, considera l'esistenza di ostacoli all'approvvigionamento di un bene ed è data dal grado di concentrazione del mercato, dal potere contrattuale del cliente, dai costi logistici e di accesso alla fornitura.
- l'importanza strategica dell'acquisto (profit impact), viene misurata dalla quantità e dal valore delle forniture (dunque dalla loro incidenza sui costi totali) e dalla loro rilevanza nel processo economico-produttivo dell'acquirente, dal contributo alla qualità e al differenziale competitivo.

4. La matrice di Kraljic

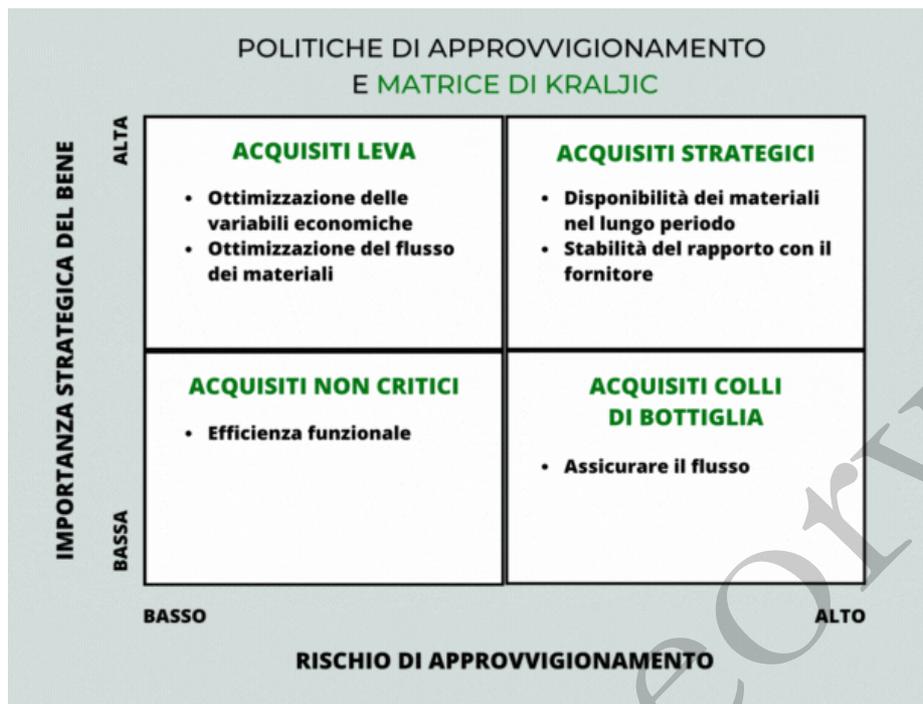
Sulla base delle variabili precedentemente citate Kraljic individua quattro classi di acquisti, e le relative implicazioni manageriali, che distribuisce all'interno di una matrice, ovvero:

- Gli acquisti non critici;
- Gli acquisti leva;
- Gli acquisti collo di bottiglia
- Gli acquisti strategici

La matrice di Kraljic presenta sull'asse orizzontale il rischio di approvvigionamento e su quello verticale il grado di importanza strategica del bene.



Tale suddivisione permette all'azienda di definire le strategie di acquisto ottimali per ciascuna delle quattro tipologie di componenti/classi merceologiche identificate dalla matrice, con l'obiettivo della massimizzazione del risultato aziendale.



La matrice di Krajlic 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 Krajlic 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.

5. La matrice di Krajlic: Cosa sono gli acquisti non critici?

Rientrano nella classe degli acquisti non critici quei prodotti standard caratterizzati da bassa 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. Per tal motivo, il loro acquisto viene spesso delegato ai livelli gerarchicamente più bassi dell'organizzazione.

L'obiettivo della politica di approvvigionamento è, quindi, l'efficienza funzionale. A tale scopo, le azioni che un'organizzazione può intraprendere sono la standardizzazione dei materiali, l'ottimizzazione dei valori di acquisto e l'utilizzazione del potere contrattuale. Le transazioni saranno prevalentemente spot e le fonti di approvvigionamento multiple (multiple sourcing).

6. Cosa sono gli acquisti leva?

Rientrano nella categoria degli acquisti leva 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).

Il management aziendale 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.

Gli obiettivi della politica di approvvigionamento saranno l'ottimizzazione delle variabili economiche impattanti sulla fornitura e l'ottimizzazione del flusso dei materiali. Le principali strade percorribili invece, la ricerca di materiali sostitutivi, la creazione delle condizioni per aumentare il potere contrattuale nei confronti dei fornitori e la riduzione delle scorte. Solitamente il loro reperimento è affidato ai chief buyer.

7. Cosa sono gli acquisti 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.

L'obiettivo della politica d'approvvigionamento sarà quella di assicurarne il flusso controllando le tempistiche e ottimizzando le scorte. Il management punterà alla creazione di partnership o potrà optare per l'implementazione di una strategia di integrazione verticale. Il loro approvvigionamento è solitamente affidato al capo dipartimento acquisti.

8. Cosa sono gli acquisti strategici?

Rientrano nella classe degli acquisti 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.

Gli obiettivi della politica di approvvigionamento sono quindi legati all'ottenimento della disponibilità di materiali nel lungo periodo e la stabilità del rapporto con il fornitore. Le principali azioni da intraprendere sono la creazione di rapporti di lungo termine, l'attivazione di forme di controllo economico o giuridico dell'impresa fornitrice e lo sviluppo di rapporti collaborativi nei progetti di innovazione.

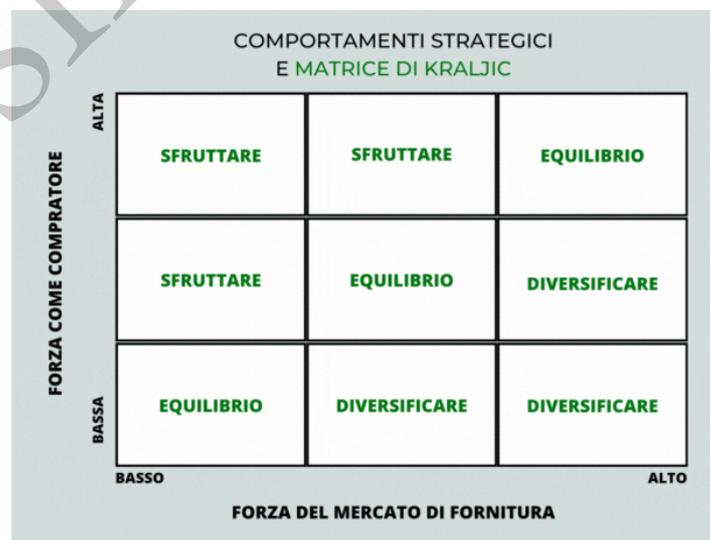
9. L'analisi del mercato nel modello di Kraljic

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.

10. Il posizionamento strategico nel modello di Kraljic

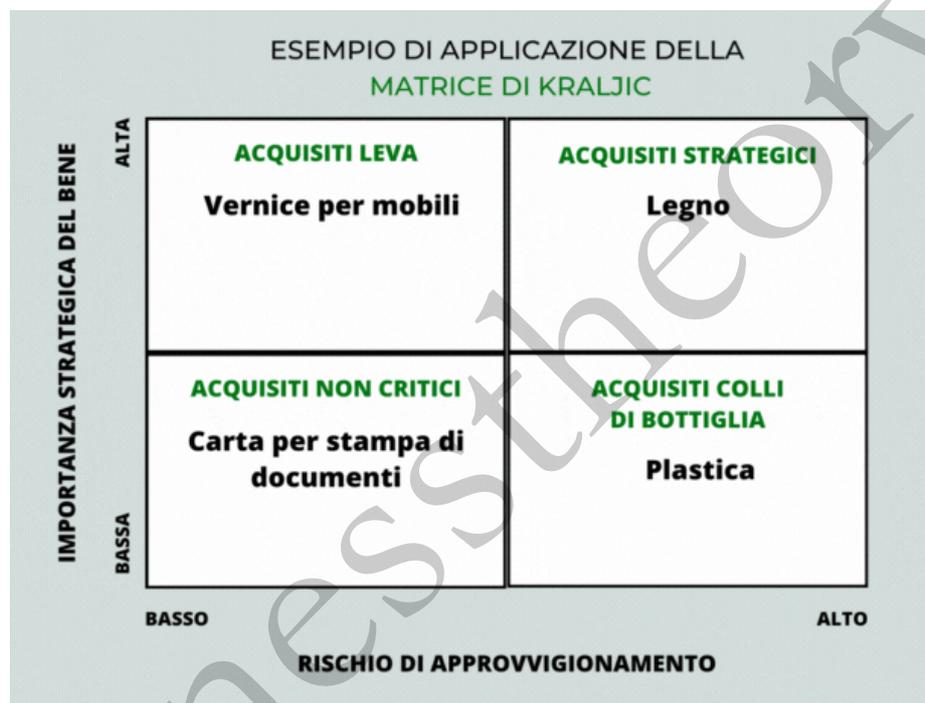
Sulla base dei risultati ottenuti nei primi 2 step è possibile definire una matrice di comportamenti strategici (che in origine fu sviluppata pensando soprattutto ai prodotti "strategici" e che in evoluzioni più recenti dell'approccio è stata estesa a tutte e 4 le categorie della matrice di Kraljic).

Nell'approccio originale la terza fase consiste nello sviluppare strategie di acquisto per tutte e quattro 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.



11. Matrice di Kraljic esempio

Supponiamo che la società, chiamata "Matisse mobili", sia specializzata nella produzione di mobili per ufficio, compresi scrivanie, sedie, scaffalature e armadietti. Possiamo utilizzare la matrice di Kraljic per classificare i materiali acquistati e ottenere una rappresentazione grafica come si evince dall'immagine seguente.



Tra gli acquisti strategici andiamo ad inserire il legno. Se la difficoltà di reperirlo o il suo prezzo subisce forti variazioni, potrebbe avere un impatto significativo sulla produzione e sulla redditività dell'azienda.

Negli acquisti leva potremmo evidenziare la vernice utilizzata per dipingere i mobili. Questo materiale non è "essenziale" per la produzione dei mobili, ma può comunque influire sulla qualità dei prodotti o sui costi di produzione

La plastica utilizzata per la produzione di sedie questi materiali sono essenziali per la produzione dei mobili, ma il loro impatto complessivo sulla capacità dell'azienda di fornire prodotti ai clienti è limitato. Per tal motivo possiamo inserirli fra gli acquisti colli di bottiglia. Infine, tra gli acquisti non critici evidenziamo la carta utilizzata per la stampa di documenti.

Anche se il prezzo della carta aumenta, ciò potrebbe avere solo un impatto limitato sulla produzione e sulla redditività dell'azienda.

Come abbiamo visto nei paragrafi precedenti, per ogni tipologia di acquisto, la società potrebbe pianificare azioni specifiche. Ad esempio, per i materiali strategici ad alto impatto come il legno, la società potrebbe sviluppare relazioni di lunga durata con i fornitori, diversificare le fonti di approvvigionamento o investire in tecnologie alternative per ridurre la dipendenza dal legno. Per i materiali non critici a basso impatto come la carta, invece, la società potrebbe cercare di ridurre il consumo complessivo, investendo in tecnologie digitali per la condivisione di documenti e la comunicazione online.

12. I piani di azione nel modello d Kraljic

Nell'approccio originale occorre sviluppare dei piani di medio lungo termine al fine di attuare le strategie, messe a fuoco nella fase precedente, 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.

13. Pro e contro del modello di Kraljic

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 ed esperti. Nella tabella seguente (alla pagina successiva) vengono riassunti i principali aspetti positivi e negativi dell'approccio.

PRO	CONTRO
Spinge le imprese a coordinare le strategie di acquisto di unità di business che agiscono praticamente in autonomia, aumentando l'effetto leva e la sinergia	I criteri di scelta delle strategie di approvvigionamento all'interno di un quadrante della matrice non sono sufficientemente chiari.
Obbliga a differenziare le strategie di approvvigionamento in base alle caratteristiche dei raggruppamenti di fornitori	Il modello non fornisce indicazioni su come modificare l'attuale situazione di potere negoziale cliente-fornitore in favore dell'impresa
Permette di visualizzare chiaramente le possibilità di sviluppo delle diverse strategie di approvvigionamento	Le strategie tendono ad essere poco connesse fra di loro
Obbliga a tenere in debita considerazione le mutue interdipendenze con i fornitori e i potenziali effetti collaterali negativi derivanti	Non si può verificare che la scelta delle variabili sia quella corretta o più adatta
Aiuta ad allocare adeguatamente le risorse scarse	Le dimensioni "profit impact" e "supply risk" sono troppo generiche
Permette di focalizzare le strategie aziendali	Non considera adeguatamente il punto di vista dei fornitori
Favorisce una progressiva maturazione della funzione acquisti	Le raccomandazioni fornite dal modello sono caratterizzate da eccessiva semplicità



BUSINESSTHEORY

ALLA BASE DELLA GESTIONE AZIENDALE

Businesstheory.it è un blog che tratta di cultura manageriale. Fondato nel 2022 da **Bonaventura Poppiti**. Affronta tematiche quali: gestione d'impresa, corporate governance, Human Resource Management, Marketing strategico e ricerche di mercato, innovazione e Start-up.

Ogni articolo del blog è corredato da un breve video sull'argomento trattato, il contenuto in formato PDF, le domande più frequenti e materiali bibliografici per l'approfondimento.

L'AUTORE

BONAVENTURA POPPITI

Classe '95. Consegue la laurea Magistrale in Management e Relazioni internazionali, e quella Triennale in Economia Aziendale, presso l'Università degli studi di Perugia.

Si occupa di consulenza aziendale con la sua agenzia **Nexara**.



info@businesstheory.it



www.businesstheory.it