

MODELUL PORTOFOLIULUI DE ACHIZIȚII

PETER KRALJIC

Autor: Alina Ioniță



“Toți oamenii pot vedea aceste tactici prin care cuceresc, dar ceea ce nimeni nu poate vedea este strategia din care acestea au evoluat.”

Sun Tsu

Conținutul acestui studiu este destinat exclusiv informării publice. Toate informațiile publicate pe acest document sunt protejate de către dispozițiile legale incidente, conform Legii nr. 8/1996 privind dreptul de autor și drepturile conexe. Sunt interzise copierea, reproducerea, recompilarea, modificarea, precum și orice modalitate de exploatare a conținutului acestui studiu fără acordul scris al autorului.

“Tot ce putea fi inventat a fost deja inventat”, spunea, în 1899, Charless Duell, Director al US Office Patent.

Din fericire, Duell s-a înșelat, invenții și inovații apar într-un ritm mai rapid ca niciodată, abia lăsând un moment de respiro imaginației umane să proiecteze forme, funcționalități și moduri noi de a explora și a modela realitatea!

Și, oricât de mult este clamată rezistența la schimbare și blamată zona de confort, pentru lipsa de inițiativă, de determinare și perseverență, în diverse proiecte, arareori rezistența la schimbare a împiedicat omenirea să beneficieze de rezultatele strălucitoare ale progresului tehnic și tehnologic, al artei, al turismului, al designului de orice tip.

În septembrie 2019, o coadă de aproximativ cincizeci de pasionați ai tehnologiei s-a format în afara magazinului emblematic Apple din Regent’s Street, Londra. Superfanii Apple au înfruntat răcoarea de început de toamnă, timp de optsprezece ore, pentru a se putea bucura de îmbunătățirile aduse camerei foto, care se mândrea cu un număr impresionant de funcții de înaltă tehnologie.¹

În Rusia, primele 246 de persoane, care au stat la coadă, în fața aceluși magazin din Moscova pentru a cumpăra un iPhone XS, o făceau doar pentru a vinde locul unor oameni care nu doreau să aștepte la coadă.²

În SUA, în 2014, coada a început să se formeze cu șase zile înaintea anunțului de lansare a iPhone 6³.

¹ <https://www.thesun.co.uk/tech/9963366/iphone-11-launch-apple-london/>

² <https://www.idevice.ro/2018/09/28/iphone-xs-lansare-rusia-357974/>

³ <https://ziare.com/internet-si-tehnologie/telefoane-mobile/cozi-uriase-in-fata-magazinului-apple-oamenii-vor-un-iphone-6-care-va-fi-lansat-pest-5-zile-1320049>

Conținutul acestui studiu este destinat exclusiv informării publice. Toate informațiile publicate pe acest document sunt protejate de către dispozițiile legale incidente, conform Legii nr. 8/1996 privind dreptul de autor și drepturile conexe. Sunt interzise copierea, reproducerea, recompilarea, modificarea, precum și orice modalitate de exploatare a conținutului acestui studiu fără acordul scris al autorului.

Ce s-ar întâmpla dacă această stare, de entuziasm al așteptării, de bucurie a descoperirii față de pasiuni ar fi modelată și direcționată către noile inovații ale profesiei? Cu siguranță ar îmbunătăți viața, făcând-o mai ușoară și mai plină de satisfacții.

Modelul portofoliului de achiziții al lui Peter Kraljic este una dintre acele inovații pentru care ar merita investiția de timp și efort pentru a o integra unitar în Achiziții.

Apărut pentru prima dată în 1983, în Harvard Business Review, cu titlul *“Purchasing must become supply management”*, **modelul portofoliului de achiziții propus de Peter Kraljic declanșează și marchează transformarea achizițiilor dintr-o funcție de rutină într-o funcție strategică în organizație.**

„În multe companii, achizițiile, poate mai mult decât orice altă funcție de afaceri, sunt asociate cu rutina. Ignorând sau acceptând nenumărate perturbări economice și politice în ceea ce privește furnizarea de materiale, companiile continuă să negocieze anual cu rețele de furnizori și surse de aprovizionare consacrate. Dar multe abilități și perspective ale managerilor de Achiziții s-au format acum 20 de ani, într-o eră de stabilitate relativă și nu s-au schimbat de atunci. Acum însă, nicio companie nu își poate permite ca Achizițiile să rămână în urma altor departamente în ceea ce privește recunoașterea și adaptarea la schimbările economice și de mediu, la nivel mondial. O astfel de atitudine nu este doar învechită, ci și costisitoare.”⁴ (Kraljic, 1983)

⁴ <https://hbr.org/1983/09/purchasing-must-become-supply-management>

Conținutul acestui studiu este destinat exclusiv informării publice. Toate informațiile publicate pe acest document sunt protejate de către dispozițiile legale incidente, conform Legii nr. 8/1996 privind dreptul de autor și drepturile conexe. Sunt interzise copierea, reproducerea, recompilarea, modificarea, precum și orice modalitate de exploatare a conținutului acestui studiu fără acordul scris al autorului.

Modelul portofoliului de achiziții al lui Peter Kraljic a apărut într-o perioadă în care Achizițiile erau preponderent o activitate de rutină. Specialiștii achiziției erau prinși sub vrafuri întregi de cereri de achiziție sau comenzi ce trebuiau procesate, trimise furnizorilor, urmărite a fi recepționate și corect facturate, reminiscențe ale modelului de achiziții din timpul și ulterior celui de-al doilea Război Mondial.

Abia la jumătatea anilor '60, achizițiile au adoptat un nou model de lucru: conceptul de **management al materialelor** a devenit punctul central în această perioadă. Profesioniștii în domeniul achizițiilor au evidențiat și exploatat ofertarea competitivă, prețul devenind factorul determinant în selectarea majorității furnizorilor (practică existentă pe scară largă în achizițiile anilor 2020 din România!).

Anii '80 au înregistrat însă o creștere semnificativă a concurenței furnizorilor. Acest lucru a oferit organizațiilor luxul de a pune mai mult accentul pe calitatea și fiabilitatea furnizorilor.

Modelul Portofoliului de achiziții al lui Peter Kraljic apare deci într-o perioadă în care, pe fondul creșterii competiției dintre furnizori, achizițiile industriale dobândesc posibilitatea alegerii, având alternative de furnizori și de produse.

Însă, potrivit modelului lanțului valoric al lui Michael Porter nu toate activitățile companiei, respectiv bunurile și serviciile care fac funcționale respectivele activități, au același impact în creșterea profitabilității companiei.

Totodată, la începutul anilor '80, lumea traversează perioada demasificării, după cum surprindea Alvin Tofler în celebra sa carte *Al treilea Val*. Iar pentru a ține pasul cu mediul

de afaceri, economic și social, se creează contextul și **nevoia „demasificării” tehnicilor de achiziții și abordării particulare a fiecărei categorii de bunuri și servicii**. Făcând asta, Achizițiile trec de la o activitate tranzacțională la una strategică.

Modelul portofoliului de achiziții al lui Peter Kraljic adresează impactul pieței ofertei asupra prețurilor de achiziție și a continuității aprovizionării, aducând astfel în prim planul analizelor de achiziții, în plus față de dimensiunea financiară, și analiza riscului în achiziții.

Scopul principal al modelului portofoliului de achiziții este **de a ajuta cumpărătorii să maximizeze securizarea aprovizionării și să reducă costurile, folosind strategii distincte de achiziții, strategii a căror orientare și complexitate depind de implicațiile strategice ale bunului sau serviciului care se achiziționează asupra companiei cumpărătoare.**

Prin introducerea în analiză a complexității pieței și a riscului aprovizionării, modelul portofoliului de achiziții al lui Peter Kraljic vine și indică strategiile optime, cu cea mai mare valoare din partea achizițiilor, pentru fiecare categorie de cheltuieli din cele patru cadrane pe care modelul le generează.

Obiectivele principale ale acestei clasificări, prin conștientizările pe care le produce, fiind:

- maximizarea securizării aprovizionării;
- reducerea dependenței față de furnizori;
- creșterea eficienței în derularea proiectelor de achiziții;

- reducerea costurilor cu achiziția de bunuri și servicii.

Este aproape ca o hartă pe care profesionistul în domeniul achizițiilor o poate urma pentru a ajunge la destinația pe care și-o dorește. Hartă ce se actualizează odată cu modificarea teritoriului pe care îl reprezintă. Pentru că, fiind un model dinamic, modelul portofoliului de achiziții permite schimbarea strategiilor în funcție de schimbarea contextului intern, al companiei, sau extern, al pieței. Și este cel mai elocvent model pentru paradigma sistemică a achizițiilor.

Introducând în ecuație riscul aprovizionării, respectiv complexitatea pieței ofertei, în plus față de importanța achiziției dată de dimensiunea financiară a cheltuielilor, **modelul lui Peter Kraljic generează o matrice cu patru cadrane de clasificare a portofoliului de achiziții al unei companii.**

Importanța achiziției se referă la impactul în profit al bunului sau al serviciului achiziționat.

Impactul în profit este mare atunci când costul materialelor achiziționate, raportat la costul produsului final, este mare, când costurile bunului sau serviciului achiziționat, raportat la totalul cheltuielilor cu furnizorii, sunt mari, când ponderea cheltuielilor cu bunul sau serviciul achiziționat în cheltuielile totale ale companiei sunt mari sau când contribuția produselor achiziționate la profitul companiei (de exemplu, în retail) sunt mari. De asemenea, impactul mare în profit poate fi determinat de volumele achiziționate, sau de impactul bunurilor sau al serviciilor achiziționate în calitatea produselor finite sau în perspectivele de creștere ale companiei.

Complexitatea pieței ofertei determină riscul aprovizionării bunului sau serviciului în discuție.

Riscul aprovizionării este mare atunci resursele sunt limitate. Practic, atunci când constatăm raritatea, lipsa disponibilității: a bunurilor sau serviciilor, a furnizorilor capabili să ne satisfacă cererea, a logisticii necesare (mijloacelor și infrastructurii de transport, de livrare a bunurilor sau prestare a serviciilor); când achiziționăm o anumită marcă sau produse exclusiviste, protejate de licențe, sau drepturi de autor; când aprovizionarea este dificilă și poate fi ușor întreruptă (luăm practic în calcul riscul de tranzit maritim, rutier, feroviar, ce poate fi afectat de fenomene ale naturii, greve, conflicte militare etc). Putem concluziona că riscul aprovizionării este mare dacă lipsa bunului sau a serviciului, din orice cauză, afectează operațiunile, împiedică derularea fluidă a fluxului de producție sau de prestare a serviciilor.

Complexitatea pieței aduce în discuție **puterea furnizorilor și a cumpărătorilor**, în raporturile de vânzare-cumpărare, puterea fiind unul dintre pilonii principali ai negocierii pentru obținerea celor 5R ai achizițiilor.

Astfel, **riscul aprovizionării** trebuie calculat și luând în calcul puterea cumpărătorului și a furnizorului, ceea ce se traduce în ușurința sau **dificultatea schimbării furnizorului curent** pentru o anumită categorie de bunuri sau servicii.

Astfel, cu cât este mai dificilă schimbarea furnizorului, din perspectiva costurilor, a operațiunilor implicate, a timpului, cu atât riscul aprovizionării este mai mare.

Dificultatea schimbării furnizorului ține și de piața ofertei (elementele de raritate discutate mai sus) dar și de factori și decizii interne ale companiei cumpărătoare. Dificultatea de schimbare a furnizorului este mare, determinând un risc mare al aprovizionării, atunci când:

Conținutul acestui studiu este destinat exclusiv informării publice. Toate informațiile publicate pe acest document sunt protejate de către dispozițiile legale incidente, conform Legii nr. 8/1996 privind dreptul de autor și drepturile conexe. Sunt interzise copierea, reproducerea, recompilarea, modificarea, precum și orice modalitate de exploatare a conținutului acestui studiu fără acordul scris al autorului.

- costurile ieșirii din contract sunt mari din cauza unor posibile investiții făcute de furnizori pentru a livra produsul către companie dar și din cauza unui contract greșit întocmit;
- costurile interne atrase de schimbarea furnizorului sunt mari;
- schimbarea furnizorului are un impact în derularea activităților sau în satisfacția clienților strategici;
- schimbarea furnizorului impactează individualizarea, particularizarea produsului, individualizare ce susține avantajul competitiv.

Astfel, deplasându-ne pe cele două axe ale modelului, importanța achiziției și complexitatea pieței ofertei, se conturează matricea portofoliului de achiziții:

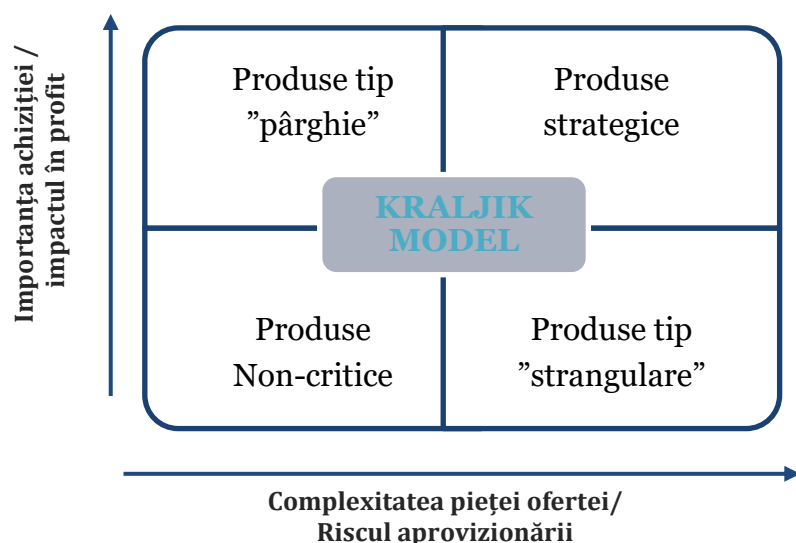


Figura 1: Modelul portofoliului de achiziții Peter Kraljic⁵

⁵ <https://hbr.org/1983/09/purchasing-must-become-supply-management>

Conținutul acestui studiu este destinat exclusiv informării publice. Toate informațiile publicate pe acest document sunt protejate de către dispozițiile legale incidente, conform Legii nr. 8/1996 privind dreptul de autor și drepturile conexe. Sunt interzise copierea, reproducerea, recompilarea, modificarea, precum și orice modalitate de exploatare a conținutului acestui studiu fără acordul scris al autorului.

Produsele Non-critice (de rutină)

Sunt produsele care au un impact mic în profit și care, în același timp, se caracterizează printr-un risc mic al aprovizionării.

Altfel interpretat, cheltuiala cu aceste produse este mică, raportată la totalul cheltuielilor cu furnizorii, sau ponderea cheltuielilor cu aceste produse în totalul costurilor produsului finit este mică, iar în același timp produsul este disponibil în piață, există suficienți furnizori care îl pot livra sau este ușor de schimbat furnizorul.

Datorită faptului că în acest cadran regăsim categorii de produse cu un număr mare de repere dar cu preț de achiziție mic (precum articolele de birotică și papetărie), **achizițiile sunt văzute având un rol administrativ.**

Din cauza numărului mare de repere din categorie, produsele din acest cadran solicită un efort considerabil din partea specialiștilor de achiziții în selectarea furnizorilor, de negociere, contractare, comandă, recepție, validare factură. Și totodată, din cauza valorii mici a categoriei, rezultatele muncii specialiștilor achiziții sunt aproape invizibile, deoarece reducerile de costuri din acest cadran nu aduc un plus semnificativ în profitabilitate.

Solicitând un efort de tranzacționare mare și generând efecte mici, strategiile din această categorie sunt departe de a viza negocieri aprinse cu furnizorii!

Strategiile optime pentru cadranul produselor non-critice trebuie să fie direcționate către reducerea efortului și costurilor de tranzacționare, prin măsuri precum:

- standardizarea reperelor din categorie;

- reducerea diversității reperelor;
- consolidarea volumelor prin cumulara cantităților pe orizontală (produse similare) și verticală (previzionare consum);
- optimizarea comenzilor;
- optimizarea inventarului;
- reducerea costurilor de tranzacționare prin utilizarea de soluții informatice de comerț electronic;
- optimizarea facturilor;
- reducerea numărului de furnizori alocați aceleiași categorii de produse.

Având în vedere efortul considerabil de tranzacționare a produselor, devine evident că împărțirea contractului între mai mulți furnizori multiplică acest efort (de negociere, de comandă, de recepție, facturi). Având în vedere riscul mic al aprovizionării, furnizorii multipli nu se justifică, deoarece produsele nu sunt unele critice. În plus, fracționarea volumelor sau a reperelor între mai mulți furnizori conduce la prețuri de achiziție mai mari, care se adaugă costurilor de tranzacționare.

Reducerea efortului de tranzacționare eliberează timp important pentru specialistul în Achiziții, timp pe care îl poate aloca acelor cadrane care permit obținerea celor mai mare efecte (reduceri de costuri, îmbunătățirea calității, reducerea termenelor de livrare) pentru companie.

Produsele tip "Pârghie"

Sunt produsele care au un impact mare în profit și care, în același timp, se caracterizează printr-un risc mic al aprovizionării.

Altfel interpretat, cheltuiala cu aceste produse este mare, raportată la totalul cheltuielilor cu furnizorii, sau ponderea cheltuielilor cu aceste produse în totalul costurilor produsului finit este mare, iar, în același timp, produsul este disponibil în piață, există suficienți furnizori care îl pot livra sau furnizorul este ușor de schimbat.

O altă posibilitate a importanței mari a achiziției și a impactului semnificativ în profit poate veni dinspre faptul că volumele achiziționate din respectivul produs sunt considerabile față de oferta pieței, fiind astfel un contract atractiv pentru furnizori și conferind o putere de negociere mai mare cumpărătorului.

Puterea de negociere a cumpărătorului poate fi importantă, în raport cu cea a furnizorului, atât datorită alternativelor de produse și de furnizori din piață cât și ușurinței schimbării furnizorului.

Totodată, valoarea mare a cheltuielilor cu categoria respectivă face proiectul unul atractiv pentru furnizori, strategiile competitive de achiziție și de negociere devenind pretabile.

Este și motivul pentru care Achizițiile sunt văzute drept agresive, competitive, în negocierea cu furnizorii.

Având în vedere impactul mare în profit și riscul mic al aprovizionării, **strategiile de achiziție optime pentru produsele tip "pârghie" trebuie direcționate către ofertarea competitivă, prin măsuri precum:**

- selecții de ofertă, licitații;
- licitații cu prețuri țintă;

Conținutul acestui studiu este destinat exclusiv informării publice. Toate informațiile publicate pe acest document sunt protejate de către dispozițiile legale incidente, conform Legii nr. 8/1996 privind dreptul de autor și drepturile conexe. Sunt interzise copierea, reproducerea, recompilarea, modificarea, precum și orice modalitate de exploatare a conținutului acestui studiu fără acordul scris al autorului.

- negociere competitivă cu încheierea de contracte cu prețuri ferme, fixe, pe durata contractului sau contracte cu index de preț; penalități mari în caz de nerespectare a obligațiilor;
- licitații electronice;
- contracte de rezervă tip “furnizor pasiv”;
- optimizarea volumelor comenzilor;
- evaluarea furnizorilor după finalizarea livrării/prestării;
- reducerea numărului de furnizori.

Datorită impactului mare în profit, determinat de cheltuiala mare cu produsele din acest cadran, în totalul cheltuielilor cu furnizorii, orice procent de reducere de preț obținută poate fi semnificativă în valoare absolută.

Este motivul pentru care categoriile de produse din acest cadran au nevoie de timp suficient pentru pregătirea strategiei proiectului de achiziție, pentru planificarea negocierii, timp care se câștigă doar prin eficientizarea achizițiilor produselor de rutină.

Procesul negocierii, abordat drept negociere și nu târguială, poate solicita pentru produsele non-critice un efort similar ca cel pentru negocierea produselor “pârghie”. Însă rezultatele obținute în valoare absolută, sunt mult mai mari în cazul produselor “pârghie” decât în cazul produselor non-critice. Din aceeași cantitate de efort, putem înregistra poate 20% discount la niște produse de rutină, în valoare totală de 2.000 de euro, obținând astfel reduceri de costuri de 400 euro, în valoare absolută. Sau putem ținti reduceri de 5% la o categorie de produse “pârghie”, în valoare totală de 200.000 euro, obținând o reducere de costuri de 10.000 euro.

Conținutul acestui studiu este destinat exclusiv informării publice. Toate informațiile publicate pe acest document sunt protejate de către dispozițiile legale incidente, conform Legii nr. 8/1996 privind dreptul de autor și drepturile conexe. Sunt interzise copierea, reproducerea, recompilarea, modificarea, precum și orice modalitate de exploatare a conținutului acestui studiu fără acordul scris al autorului.

Pentru succesul strategiilor competitive din acest cadran este însă nevoie de înțelegerea și parcurgerea corectă a etapelor strategiei de ofertare competitivă ce va fi prezentată în capitolul următor.

Acționând calculat, strategic, asupra categoriilor din cadranul produselor "pârghie", efectele eforturilor se vor evidenția în profitabilitate, aducând un plus de apreciere asupra profesiei, ridicând-o deasupra percepției de funcție administrativă.

Produsele "Strangulare"

Coborând în diagonală, descoperim cadranul produselor "strangulare". Sunt produsele care au un impact mic în profit și care, în același timp, se caracterizează printr-un risc mare al aprovizionării.

Exemplificând, putem regăsi în acest cadran categorii de produse al căror cost de achiziție este mic, raportat la totalul cheltuielilor cu furnizorii sau raportat la costul total al produsului finit în a căror componență intră. Din acest punct de vedere, seamănă cu produsele non-critice, însemnând că **prețul nu trebuie să fie elementul central al negocierii cu furnizorii**.

Riscul aprovizionării acestor produse este însă mare. Ceea ce înseamnă fie că produsul nu este disponibil în cantități mari, fie există competiție mare pe produs, în piață; pot fi produse de nișă, exclusiviste; fie sunt puțini furnizori capabili să livreze la nivelul de calitate solicitat, sau poate chiar monopol; fie costul schimbării furnizorului este mare (poate presupune schimbare sau modificarea echipamentelor, a altor componente sau a caracteristicilor produselor finite etc).

Adeseori, absența acestui produs cauzează întreruperea operațiunilor sau a producției, motiv pentru care pierderile cauzate de lipsa lui sunt mult mai mari comparativ cu cheltuiala pe care compania o înregistrează cu achiziția, pierderile echivalând, practic, cu valoarea produselor nevândute.

Produsele tip "strangulare" sunt produse care adesea sunt ignorate în analizele cheltuielilor cu furnizorii deoarece din punct de vedere al cheltuielilor se află la coada listei. Și, mai grav, din cauza necunoașterii impactului în afacere, specialiștii în achiziții le tratează drept produse "pârghie", negociind agresiv prețul. Tehnică care, atunci când funcționează, are succes doar datorită atractivității mari pe care furnizorul o poate avea față de compania cumpărătoare.

Pentru produsele "strangulare" nu plătim atât de mult pentru prețul bunului sau al serviciului ci plătim într-o măsură mai mare pentru disponibilitatea acestuia și pentru serviciile asociate care fac bunul sau serviciul disponibil, în calitate, cantitatea și la timpul corect.

Datorită acestor considerente, **strategiile optime de achiziții pentru produsele tip "strangulare" au în vedere asigurarea continuității aprovizionării și prevenirea potențialelor pierderi cauzate de oprirea producției**, precum:

- cercetare continuă și detaliată a pieței de profil, pentru identificarea de furnizori noi capabili să livreze calitatea solicitată, la timpul solicitat;

- negociere colaborativă cu furnizorii, centrată pe disponibilitate, pe criteriile tehnico-operaționale, de conformitate și legalitate;
- crearea de alianțe strategice cu furnizorii puternici din piață;
- orientarea strategiilor de achiziție și negociere pe asigurarea continuității aprovizionării;
- verificarea facilităților, auditul furnizorilor, urmărirea performanței furnizorilor;
- identificarea de produse substitut;
- dezvoltarea și motivarea furnizorilor;
- contracte de prestare a serviciilor (de mentenanță, reparații) cu timp mic de răspuns, cu remediere sau înlocuire rapidă a produselor sau echipamentelor defecte;
- contracte pe termen lung, dezvoltarea relațiilor colaborative cu furnizorii.

Succesul achiziției produselor tip "strangulare" solicită un timp suplimentar investit în managementul relației cu furnizorii, în asistența sau chiar dezvoltarea furnizorilor. Este tipul de relație de tipul "*we go to them*" - noi mergem la ei. Putem să uităm de strategii competitive și negocieri agresive ale prețului pentru aceste produse. Cum ne ajută un preț mic dacă furnizorul nu poate asigura continuitate în livrare sau constanță în calitate?

Capătă sens vizitele și auditul furnizorilor și constanta informare cu privire la situația financiară, operațională, a stabilității personalului și a managementului. Cum ne ajută un preț mic în contract dacă furnizorul se confruntă cu greve sau litigii?

Reflectând la produsele tip "strangulare", capătă sens necesitatea evaluării bonității furnizorilor din perspectivă financiară, operațională, juridică precum și cunoașterea de

către profesionistul în domeniul achizițiilor a tehnicilor de analiză internă, a afacerii, și externă, a pieței.

Produsele “Strategice”

Sunt produsele care au un impact mare în profit și care, în același timp, se caracterizează printr-un risc mare al aprovizionării.

Produsele strategice se aseamănă cu produsele “strangulare” din punct de vedere al riscului aprovizionării: lipsa produsului în piață sau competiția mare între cumpărători pentru produs, lipsa unor furnizori capabili să livreze calitatea sau cantitatea solicitată, costurile mari asociate schimbării furnizorului.

Toate acestea semnalizează riscuri operaționale, de performanță și reputaționale foarte mari pentru compania cumpărătoare.

Produselor strategice li se adaugă, în plus față de riscurile asociate produselor tip “strangulare”, riscuri financiare și contractuale mari.

Din perspectiva pieței ofertei, din cauza valorii mari a produselor din această categorie, respectiv cheltuielii mari cu acestea, este foarte posibil să ne plasăm într-o piață tip oligopol, în unele situații chiar monopol.

Oligopolul se caracterizează printr-un număr mic de vânzători cu o putere economică mare, care asigură cea mai mare parte a unui anumit bun sau serviciu. Furnizorii sunt

conștienți de interdependențele dintre ei în adoptarea deciziilor strategice privitoare la preț, volum sau la calitatea produselor, fapt ce le conferă o poziție dominantă colectivă. Astfel, orice modificare a prețului sau a volumului producției de către una dintre firmele oligopoliste, se reflectă în volumul de vânzări a celorlalte.

Prețurile în oligopol, o dată stabilite, sunt relativ rigide.

Este motivul pentru care licitațiile agresive sau cu o frecvență foarte mare nu aduc rezultate pe termen lung pentru produsele strategice.

Furnizorii, fiind de putere relativ mare și apropiată, prețurile fiind relativ apropiate, nu justifică schimbarea frecventă a furnizorului deoarece, mai devreme sau mai târziu, firma cumpărătoare va ajunge să îi rotească pe toți cei trei - patru mari furnizori, câștigând puțin în termeni de reducere de costuri și pierzând mult în termeni de atractivitate a furnizorilor.

Negociatorii de succes intră în negociere cu două obiective: produsul și relația.

Este valabil pentru produsele aflate în toate cadranele clasificării lui Peter Kraljic, însă această mentalitate este vitală pentru produsele strategice, cele mai multe dintre ele fiind aprovizionate dintr-o piață de oligopol, monopol sau sursă unică.

Dacă în cazul **monopolului** există un singur furnizor al produsului, ce îi dă posibilitatea să seteze propria politică de prețuri și a altor condiții comerciale, **furnizorii sursă unică**

(single source) sunt furnizorii pentru care există alternative în piață însă compania cumpărătoare are un grad ridicat de dependență față de un furnizor anume.

Din cauza alternativelor mici de produse și/sau de furnizori și a cheltuielilor cu o pondere mare în totalul cheltuielilor cu furnizorii sau în totalul cheltuielilor firmei, abordarea de reducere a costurilor prin negocierea marjei de profit a furnizorilor nu poate avea succes pe termen mediu și lung.

Este mesajul cel mai frecvent pe care îl primesc de la cursanții mei: "Ce fac când negocierea nu mai funcționează? Efectiv, de la an la an furnizorii nu mai pot reduce prețurile!"

Negocierea nu funcționează pentru că este purtată pe baze competitive și se adresează marjei de profit a furnizorilor.

Produsele strategice, asemenea produselor "pârghie", din cauza cheltuielilor mari cu aceste produse, sunt într-adevăr, cadranele în care trebuie acționat pentru reducerea costurilor.

Spre deosebire însă de produsele tip "pârghie", negocierea produselor strategice trebuie să se facă în stil colaborativ, bazată pe încredere, cooperare, transparență, comunicare deschisă, urmărind costurile totale ale achiziției (TCO) și componentele de costuri cu cele mai mari ponderi, în prețul de vânzare al furnizorului.

Din cauza pierderilor mari care pot surveni în urma lipsei produselor în cantitatea, la calitatea și la timpul corect, foarte importantă este, pentru produsele strategice și cele

strangulare, evaluarea gradului de utilizare a capacității de producție a furnizorului, per total an și, totodată, lunar.

Dacă furnizorul funcționează la capacitate anuală totală de 90%, există o mare probabilitate a strangulării producției, la produse vitale pentru firma cumpărătoare. Specialistul în achiziții trebuie astfel să se asigure, pe de o parte, de existența unor facilități de producție de rezervă ale furnizorului, proprii sau subcontractate. O variantă ar fi să opteze pentru selectarea a doi furnizori, dacă piața permite. Păstrând cu ambii relații colaborative și nu amenințând cu întreruperea sau reducerea volumului comenzilor.

În același timp, trebuie discutat cu furnizorul despre evoluția capacității de utilizare pe parcursul anului: capacitatea de utilizare este constantă lunar? Există oare luni cu vârf de producție, iar în alte luni capacitățile de producție sunt subutilizate? Există posibilitatea, pentru compania cumpărătoare, să mute comenzile de producție în perioadele cu subutilizare a capacității de producție a furnizorului? Mutarea ar putea rezolva atât posibilitatea strangulării dar poate și genera reduceri de costuri.

Încrederea și comunicarea deschisă se obțin însă în timp și nu prin schimbarea frecvență a furnizorului.

Transparența și cooperarea se conturează în relațiile pe termen lung și nu în colaborări pe bază de comandă sau contracte cadru.

Adresarea costului total al operațiunilor și a componentelor principale de costuri ale furnizorilor se face în fazele de creștere și maturitate ale ciclului relațiilor cu furnizorii, spre vârful curbei de învățare, care poate permite furnizorilor sugestii de îmbunătățire a produsului, a proceselor, a planurilor de producție.

Datorită acestor considerente, strategiile optime de achiziții pentru produsele tip "strategice" au în vedere relații colaborative, de parteneriat cu furnizorii, cu accent pe eliminarea de costuri din lanțul valoric, prin măsuri precum:

- previzionare cât mai acurată a comenzilor și solicitărilor viitoare;
- selectare strategică a furnizorilor;
- negociere colaborativă centrată pe criteriile tehnico-operaționale, de conformitate, pe costurile totale ale achiziției;
- colaborare strânsă cu furnizorul încă din faza de proiectare/dezvoltare a produsului;
- dezvoltarea unei relații de parteneriat, cu împărțirea riscurilor și beneficiilor;
- crearea de alianțe strategice de tip drept de autor sau exclusivitate pe produs;
- reducerea costurilor prin optimizarea cheltuielilor de producție, prin considerarea curbei de învățare;
- existența unui plan de îmbunătățire a performanțelor produsului (proactivitate) dar și pentru remedierea neconformităților (reactivă);
- analiza valorii.

Reflectând la produsele strategice, capătă sens responsabilitățile de nivel superior ale Achizițiilor, de management al cheltuielilor cu furnizorii, de management al performanței și relațiilor cu furnizorii, de etică și responsabilitate socială.

Având valori și aspirând către inovație și eliminarea risipei, toate strategiile de reducere a costurilor, fără sacrificarea calității sau a relațiilor, prind amploare și dobândesc susținere și angajament din partea managementului.

Obiectivele modelului portofoliului de achiziții al lui Peter Kraljic vizează, pe de o parte, reducerea costurilor, a gradului de dependență față de furnizori, a timpului asociat proiectelor de achiziții.

Pe de altă parte, se urmărește maximizarea securizării aprovizionării, a balanței de putere între cumpărători și furnizori, a eficienței strategiilor de achiziții.

În practică, conștientizarea cadranelor în care se poziționează un produs clarifică aspectele cheie ale strategiei de achiziție și a abordării optime a strategiei de negociere cu furnizorii.

Totodată, în contextul lipsei de timp cu care se confruntă majoritatea specialiștilor în Achiziții, modelul oferă argumente solide privind prioritizarea optimă a proiectelor de achiziții.

În mod categoric, prioritizarea trebuie adaptată obiectivelor strategice ale companiei:

- dacă obiectivul major al companiei este reducerea costurilor, atunci se vor aborda cu prioritate produsele "pârghie" și strategice. Prima dată cele tip "pârghie" deoarece negocierea competitivă solicită un efort mai mic din partea companiei cumpărătoare decât negocierea colaborativă, condusă în produsele strategice. Cu o mențiune: produsele

strategice ar trebui să fie într-o analiză continuă a valorii și nu adresată doar în situațiile în care firma are dificultăți financiare.

- dacă motivul principal al companiei este stabilitatea operațiunilor, constanța livrărilor și a calității, produsele strategice și cele "strangulare" trebuie abordate prioritar. În rare situații, când riscul nu provine dinspre piață ci dinspre contextul intern, abordarea poate fi competitivă, însă condusă cu etică, profesionalism și diplomatie. Furnizorii produselor strategice și a celor tip "strangulare" sunt ultimii cu care vrem să avem relații adversariale sau să ne închidă ușa unor colaborări viitoare.
- dacă firma are probleme de personal (aspect care a devenit o certitudine pe piața muncii din România) și își dorește eficientizarea activității, trebuie urgent automatizate sau externalizate produsele de rutină.

În clasificarea produselor achiziționate pe modelul Peter Kraljic, trebuie avut în vedere faptul că, în scopul diminuării riscurilor, este importantă **distribuirea produselor achiziționate în toate cele patru cadrane**. Astfel, unul sau mai mulți furnizori nu vor avea puterea absolută asupra organizației.

Frumusețea și eficiența modelului provine, pe de o parte din conștientizările aduse de analiza statică - încadrarea unei categorii de achiziții la un anumit moment în timp, ce ne direcționează către exemple de strategii de achiziții formulate mai sus.

Pe de altă parte, eficiența și succesul modelului ține de dinamismul acestuia, respectiv posibilitatea de a deplasa categoriile de achiziții dintr-un cadran în altul, în scopul atingerii obiectivelor categoriei sau ale companiei.

De exemplu, pentru **produsele strategice**, trebuie să ne punem întrebarea: ce factori determină caracterul strategic al produselor aflate în analiză?

Ce determină riscul mare al aprovizionării? Numărul de furnizori din piață sau caracteristicile solicitate ale produsului sau ale serviciilor? Sunt cumva specificațiile bunului sau serviciului mult prea restrictive, de natura restrângerii competiției? Iar dacă da, au aceste specificații restrictive impact pozitiv în avantajul competitiv, în câștigarea pieței, în fidelitatea clienților, în profitabilitate? Sau sunt doar drăguț de avut sau poate chiar absolut inutile sau, în cazuri extreme, setate astfel pentru favorizarea unui furnizor (caz în care o să regăsim și clauze costisitoare de ieșire din contract)?

Ce determină cheltuiala cu impact mare în profit? Este dată de volumul achiziției sau prețul unitar mare al bunurilor sau serviciilor achiziționate sau poate valoarea unui contract a crescut treptat în timp, prin cumulara la un anumit furnizor a unui număr mare de categorii de bunuri și servicii, categorii care ar putea fi scoase din rândul celor strategice și achiziționate și separat?

În cazul produselor de tip strangulare, întrebările legate de risc sunt similare: ce caracteristici ale specificațiilor produsului sau criteriilor de eligibilitate ale furnizorilor restrâng competiția și încadrează produsul în cadranul celor "strangulare"? Sunt necesare acele particularități? Sau putem reformula specificațiile astfel încât să permită extinderea numărului de potențiali furnizori? Caz în care, din "strangulare", produsele s-ar muta în categoria celor non-critice.

În cazul **produselor de rutină**, întrebarea cheie pentru optimizarea strategiilor de achiziții este: **ce determină valoarea mică a categoriei de achiziții și plasarea acesteia în categoria produselor de rutină, non-critice?**

Este oare posibil să fi fracționat contractul între prea mulți furnizori, pierzând astfel atât eficiență cât și bani?

Cum altfel am putea grupa categoriile de achiziții astfel încât să creștem valoarea proiectului, atractivitatea furnizorilor și puterea de negociere? Ce categorii, care acum se achiziționează separat, pot fi grupate și achiziționate sub forma unui singur proiect de selecție de furnizori, rezultând un singur contract?

Produsele tip "pârghie" sunt cu adevărat produsele în care puterea cumpărătorilor este cea mai mare. Aceasta nu înseamnă că trebuie să facem tot posibilul să mutăm cât mai multe produse în acest cadran. Pentru că invariabil, după negocieri succesive și agresive, an de an, la un moment dat potențialul de reducere de costuri seacă și aici.

În mod cert avem categorii de achiziții unde se impun parteneriate solide, pe termen lung, bazate pe încredere, colaborare și lucrul în comun.

Invariabil avem categorii de achiziții unde implicarea furnizorului, în faze incipiente, poate face diferența dintre un bun sau un serviciu de succes și unul ce generează pierderi.

Pentru a progresa avem adesea nevoie de cunoștințele și inovația furnizorilor. Inovație pentru care nu va exista deschidere într-un cadru competitiv, în care furnizorul are suspiciuni că nu va fi păstrată confidențialitatea ideilor sale sau că nu va avea niciun beneficiu de pe urma inovației.

Și ceea ce este poate cel mai important cu privire la produsele pârghie: ele desemnează cea mai mare putere a cumpărătorului însă comparativ cu celelalte produse din portofoliul de achiziții. În raport cu furnizorii, compania cumpărătoare se poate afla, în raport de egalitate de putere, în inferioritate sau într-un raport de superioritate.

Ceea ce ne conduce la următoarea întrebare: când este mare puterea cumpărătorului? Dar a furnizorului?

Puterea cumpărătorului este mare atunci când:

- este un cumpărător mare în piață;
- cumpărătorul achiziționează o pondere importantă din produsele disponibile;
- piața este aproape sau la capacitate maximă;
- cifra de afaceri generată furnizorului de achiziția cumpărătorului este semnificativă;
- cererea cumpărătorului este în creștere, într-o piață statică;
- există costuri mici de schimbare a furnizorului;
- există suficienți furnizori în piață, pentru o competiție echilibrată;
- există bariere mici de intrare în piață a noilor furnizori.

Puterea furnizorului este mare atunci când:

- furnizorul are o cotă mare din piață;
- produsul este rar și cererea depășește capacitatea ofertei;
- piața ofertei este aproape sau la capacitate maximă;
- sunt puțini furnizori în piață;

- costurile de schimbare ale furnizorului sunt mari;
- soluția furnizorului este bine diferențiată sau unică;
- barierele de intrare în piață a noilor veniți sunt mari;
- aspectele logistice influențează semnificativ strategiile de achiziție.

Modalitatea optimă de lucru cu modelul portofoliului de achiziții al lui Peter Kraljic este implementarea acestuia la nivelul companiei, respectiv clasificarea și reprezentarea grafică a tuturor categoriilor de bunuri și servicii achiziționate.

Astfel, va servi managerului de achiziții, drept hartă privind atât strategiile optime de achiziție cât și a alocării optime a categoriilor către specialiștii achiziții din subordine, în funcție de expertiza acestora și de stilul individual de negociere.

Modelul poate fi însă folosit și la nivel individual, al fiecărui specialist achiziții, în contextul proiectelor de achiziții pe care le derulează.

Conștientizarea de către specialistul achiziții a impactului în profit al valorii anuale a bunurilor sau serviciilor pe care le achiziționează, al riscului aprovizionării, al raportului de putere între cumpărător și furnizor, îi facilitează decizia privind strategia optimă de achiziție, potențialul de reducere de costuri, variabilele cele mai importante ale negocierii și criteriile relevante de departajare a furnizorilor.

