

# ANALIZZARE IL PORTAFOGLIO PRODOTTI: LA MATRICE DI KRALJIC

Osservatorio Masan



Niccolò Cusumano, Fabio Amatucci, Manuela Brusoni, Giuditta Callea, Francesco Longo, Veronica Vecchi

## Analizzare il portafoglio prodotti: la matrice di Kraljic

### 1. Che cos'è e perché utilizzarla come strumento?<sup>1</sup>

La matrice di portafoglio dell'acquistato classifica le categorie di acquistato e delinea i punti chiave per la costruzione della relazione con le fonti di approvvigionamento. La più impiegata e apprezzata dal management è sicuramente la matrice elaborata da Peter Kraljic in quanto:

1. fornisce un template:
  - per l'analisi dei prodotti/servizi acquistati;
  - per l'analisi dei rapporti con i fornitori;
2. aiuta a definire dei piani d'azione e strategie di acquisto e di rapporto con i fornitori;
3. aiuta a sviluppare delle strategie per la definizione delle specifiche tecnico-funzionali.

La matrice classifica le categorie di spesa in quattro gruppi, secondo le seguenti variabili:

- importanza del bene o servizio acquistato in termini di valore aggiunto per linea di prodotto, di impatto economico rispetto ai costi totali, di impatto sulla redditività, sulla qualità tecnica e percepita dal cliente/utente (impatto "strategico"), in generale sulla sostenibilità economica di medio/lungo termine. Questa variabile può essere sinteticamente descritta come "impatto sull'economicità" (economic impact);
- complessità del mercato della fornitura (intesa come condizioni avverse per l'attività di acquisto, rischio implicito nella fornitura) in termini di numero di fornitori alternativi, caratteristiche dell'offerta (carenza o abbondanza di disponibilità del bene o servizio), ritmo di sviluppo delle tecnologie associate alla fornitura, presenza di barriere all'ingresso nel settore, costo e complessità della logistica di approvvigionamento, brevetti o potere del brand del fornitore. Questa variabile può essere sinteticamente descritta come "rischio della fornitura" (supply risk).

La collocazione della categoria di spesa nel quadrante "alto" o "basso" relativo alle due variabili avviene sulla base delle analisi sulle caratteristiche di impatto sul profitto e rischio della fornitura, comunque condividendo la collocazione con tutte le direzioni aziendali. La risultante è così una matrice 2x2 con quattro tipologie di classi di materiali o servizi acquistati, nelle quali ricadono tutte le categorie di spesa dell'azienda. Inoltre, per ciascuna tipologia, il modello suggerisce una politica di approvvigionamento e di relazione da perseguire.

FIGURA 1: LA MATRICE DI KRALJIC (STABILINI, 2005)

<sup>1</sup> Il presente tool si fonda su Giuffrida & Stabilini (2016), Il marketing d'acquisto, la prospezioni del settore industriale, in Brusoni M., Cusumano N., Vecchi V. a cura di, Gli Acquisti Pubblici Un Approccio Manageriale al Cambiamento, EGEA: Milano

<b>Alta</b>	<b>Prodotti/Servizi con effetto leva</b>  <b>Competizione</b>  <i>Aumentare i volumi di acquisto</i> <i>Allargare la base di fornitori coinvolti</i> <i>Competizione su prezzo, qualità, servizio</i>	<b>Prodotti/Servizi Strategici</b>  <b>Partnership</b>  <i>Miglioramento del prodotto/servizio</i> <i>Collaborazione</i> <i>Innovazione, qualità</i> <i>Allineamento dei piani industriali</i>
	<b>Prodotti/Servizi non critici</b>  <b>Semplicità gestionale</b>  <i>Delega agli utenti interni o fornitori</i> <i>Minimizzare il TCO</i>	<b>Prodotti/Servizi “collo di bottiglia”</b>  <b>Riduzione del rischio, ricerca di alternative o sostituzione del materiale</b>  <i>In alternativa: Scorte</i> <i>Partnership Make</i>
<b>Bassa</b>	<b>Bassa</b>	<b>Alta</b>
	<b>Supply Risk</b> <b>Complessità del mercato della fornitura</b>	

Nel quadrante “prodotti/servizi non critici” rientrano tutti i componenti o i servizi che non risultano critici, caratterizzati cioè da un basso impatto sia economico (basso costo), sia strategico (basso impatto sia sulla qualità del servizio erogato, sia sulla percezione di qualità del cliente/utente). Sono beni o servizi tipicamente commodity e standard; proprio per questo hanno una bassa complessità dal punto di vista del mercato della fornitura (presenza di numerose alternative di fornitura locali, oppure obbligo all’accentramento da parte di regolamenti pubblici). Materiali “non critici” dal punto di vista della prospettiva di fornitura non significa necessariamente poco importanti per l’attività aziendale, basti pensare all’importanza del servizio pulizie in contesti come quello ospedaliero. Occorre quindi adattare l’analisi sulla base delle considerazioni relative alla natura del servizio erogato.

La gestione dovrebbe ricercare la massima efficienza nel processo di acquisto, proprio perché sono le risorse dedicate al processo la voce di costo più rilevante, non sicuramente il prezzo corrisposto per il bene o il servizio. L’ottica da considerare è quella della minimizzazione del TCO. L’efficienza va ricercata nello studio e costruzione di processi di acquisto ad elevata semplicità gestionale, decentralizzando le decisioni direttamente al livello di utilizzatore, che procede direttamente a emettere gli ordini, dedicando il minor numero di risorse da parte della direzione acquisti.

Nel quadrante “prodotti/servizi con effetto leva” tutti i componenti o i servizi che godono di un “effetto leva”, caratterizzati cioè da un alto impatto, economico (il loro costo incide in modo rilevante sui costi totali) o strategico (impatto diretto sulla qualità o sulla percezione del cliente), ma con una bassa complessità del mercato della fornitura (abbondanza di alternative di fornitura).

La gestione deve ricercare nella competizione tra le fonti alternative il mezzo più efficace per ottenere la migliore fornitura possibile. L’elevato impatto del materiale o 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 (da qui la denominazione di “effetto leva”). La relazione può essere di breve o medio termine, utilizzando accordi spot o contratti aperti per un periodo non lungo. I fornitori in questo quadrante sono “partner di convenienza”, ossia soggetti con i quali intrattenere relazioni di scambio finché offrono le performance più elevate rispetto ai concorrenti. La direzione dovrebbe sempre lavorare per coinvolgere nelle negoziazioni il numero più ampio possibile di fornitori, con continua ricerca di nuove aziende da inserire nella competizione.

Nel quadrante “prodotti/servizi collo di bottiglia” troviamo tutti quei prodotti/servizi necessari allo svolgimento dell’attività aziendale, ma che presentano delle rilevanti criticità di fornitura perché disponibili in modo non sufficiente sul mercato rispetto alla domanda, oppure perché esclusivi a un singolo fornitore. Questi prodotti/servizi sebbene non siano rilevanti da un punto di vista quantitativo, costituiscono dei veri e propri colli di bottiglia, qualora non se ne garantisse l’approvvigionamento, determinando quindi un blocco nelle attività.

Le strategie possibili sono l’insourcing, nel caso ad esempio di alcuni servizi, oppure la costituzione di scorte, o ancora l’identificazione di alternative di fornitura. Cercando ad esempio prodotti diversi / nuovi fornitori, oppure ridefinendo il perimetro d’acquisto prevedendo, ad esempio, di «spacchettare» l’acquisto di un’unica soluzione in più componenti, laddove fossero presenti sul mercato più operatori economici in grado di fornire

una singola componente anziché l'integrazione. Le alternative devono essere valutate considerando le ricadute sull'operatività aziendale e il costo totale d'acquisto che ne deriva. Non è detto, infatti, che la minimizzazione eventuale del prezzo di aggiudicazione, derivante da una maggiore partecipazione a una procedura selettiva, comporti necessariamente un risparmio o un aumento del valore se la soluzione identificata fosse meno efficace, oppure comportasse uno sforzo organizzativo (per cui è l'azienda sanitaria a doversi porre come integratore di sistema al posto di un fornitore) non giustificato.

Nel quarto quadrante, relativo ai "prodotti/servizi strategici", rientrano tutti i componenti o i servizi strategici, caratterizzati da un alto impatto economico o strategico, e con un'alta complessità del mercato della fornitura (poche fonti alternative). Si tratta di prodotti o servizi altamente specifici, tarati sulle esigenze del cliente, o che richiedono alti investimenti e competenze tecniche da parte del fornitore, o acquistati su mercati ove sussistono fattori che limitano la presenza di alternative, altamente innovativi, o per i quali si cerca una condivisione dei rischi.

Questo genere di acquisti richiede la costruzione di un rapporto diverso cliente-fornitore, orientato alla partnership in quanto le caratteristiche della soluzione devono essere costruite insieme. È necessario, inoltre, costruire un rapporto di medio periodo, prevedendo durate contrattuali coerenti all'investimento realizzato dal fornitore (e dalla stazione appaltante).

La tabella 1 sintetizza per ogni quadrante gli obiettivi da perseguire per ciascuna categoria di acquisto, le azioni principali per la gestione degli approvvigionamenti e le informazioni necessarie da raccogliere ai fini dell'analisi.

TABELLA 1: LA MATRICE DI KRALJC

Quadrante	Obiettivi	Azioni principali	Informazioni da avere
<b>Acquisti effetto leva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ottenere il migliore deal</li> <li>• massimizzare i risparmi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• massimizzare la concorrenza</li> <li>• consolidare gli item simili in modo da aumentare il valore del contratto e puntare su sconti quantità</li> <li>• durata breve dei contratti (max 2 anni)</li> <li>• cercare continuamente prodotti e fornitori alternativi</li> <li>• considerare se passare al quadrante strategico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• buone informazioni di mercato</li> <li>• pianificazione di breve e medio termine della domanda</li> <li>• dati accurati sui fornitori</li> <li>• previsioni sull'evoluzioni dei prezzi / costi di trasporto</li> </ul>
<b>Acquisti strategici</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• minimizzare il rischio</li> <li>• creare un commitment reciproco cliente-fornitore</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• preparare previsioni accurate sui requisiti futuri di fornitura</li> <li>• analizzare in modo accurato il rischio fornitura</li> <li>• definire contratti di durata (da 3 anni in su)</li> <li>• incorporare sistema di misurazione/valutazione delle performance e stabilire sistema incentivi/penali nel contratto</li> <li>• agire in modo veloce nel caso di problemi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• informazioni di mercato di dettaglio</li> <li>• informazioni su trend di lungo termine lato domanda e offerta</li> <li>• competitive intelligence</li> <li>• curve di costo dell'industria</li> </ul>
<b>Acquisti non critici</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ridurre i costi amministrativi della transazione</li> <li>• eliminare la complessità</li> <li>• migliorare l'efficienza operativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• semplificare il ciclo passivo di fornitura (ordine-fatturazione)</li> <li>• standardizzare dove possibile</li> <li>• clusterizzare al fine di spostare nel quadrante «leva»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• avere una buona visione di mercato</li> <li>• definire una previsione di breve termine della domanda</li> <li>• definire livelli di stoccaggio</li> </ul>

<b>Acquisti collo di bottiglia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ridurre i costi</li> <li>assicurare la fornitura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>prevedere le specifiche tecniche / i requisiti di fornitura nel modo più accurato possibile</li> <li>consolidare gli acquisti per assicurarsi una leva nei confronti del fornitore</li> <li>valutare in modo accurato condizioni relative a livelli di scorte, conto vendita, trasporto</li> <li>cercare alternative</li> <li>minimizzare i rischi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>previsioni di medio-lungo termine della domanda</li> <li>informazioni di mercato molto buone</li> <li>costi di magazzino</li> </ul>
------------------------------------	--	--	--

La matrice di Kraljc può essere riletta anche per la definizione delle specifiche tecniche/requisiti funzionali.

	<b>Acquisti non critici</b>	<b>Acquisti a effetto leva</b>	<b>Acquisti collo di bottiglia</b>	<b>Acquisti strategici</b>
<b>Chi guida le specifiche</b>	fornitore	cliente nel caso in cui abbia sufficiente potere contrattuale	fornitore	cliente e fornitore
<b>Quale tipo di specifiche</b>	specifiche tecniche basate su standard di mercato	specifiche tecniche basate su standard di mercato + customizzazioni	specifiche tecniche proprietarie	requisiti funzionali o di performance
<b>Quale tipo di relazione</b>	arm's lenght: fornitore come mero esecutore	arm's lenght : fornitore come mero esecutore	collaborazione: cliente e fornitore collaborarono per minimizzare il rischio fornitura	partnership: cliente e fornitore costruiscono insieme la soluzione

## 2. Come costruire la matrice di Kraljic

Il processo di costruzione della matrice si articola in tre step:

### Step 1

- identificazione delle 4 categorie dall'incrocio di due dimensioni:
  - importanza dell'acquisto
  - complessità del mercato della fornitura
- classificazione dei prodotti/servizi acquistati lungo le due dimensioni

### Step 2

- mappatura dei fornitori in termini di punti di forza e debolezza nei confronti del cliente

### Step 3

- definizione dei piani di azione per la gestione dei fornitori in termini di:
  - diversificazione (es. ricorso ad accordi quadro multi fornitori, definizione di lotti, definizione di specifiche tecniche)
  - creazione di partnership
- Definizione delle strategie per la gestione degli acquisti (es. in termine di centralizzazione/decentralizzazione)



## SDA BOCCONI SCHOOL OF MANAGEMENT

SDA Bocconi School of Management è leader nella formazione manageriale da oltre 50 anni.

La sua mission è quella di contribuire alla crescita delle persone, delle aziende e delle istituzioni promuovendo la cultura manageriale, le conoscenze e le capacità di innovazione. A questo concorrono programmi MBA, Master Executive e Specialistici, Programmi Executive e Progetti Formativi su Misura, Ricerca applicata, Osservatori e Centri di Eccellenza settoriali – un’offerta formativa rivolta a professionisti di tutto il mondo e di tutti i settori economici.

SDA Bocconi è tra le prime Business School in Europa e tra le poche ad aver ottenuto il triplo accreditamento – EQUIS, AMBA e AACSB – che la pone nell’élite delle Business School mondiali.

Scegliere SDA Bocconi a Milano vuol dire scegliere un contesto stimolante nella capitale imprenditoriale, industriale e finanziaria d’Italia, una porta d’accesso all’Europa, un mondo di contatti e di opportunità.

Ma Milano è anche innovazione culturale, moda, design, stile di vita, una città-pilota dello sviluppo urbano europeo, come testimonia l’architettura d’avanguardia, dalle linee flessibili e le superfici trasparenti, del nuovo Campus Bocconi. Progettato all’insegna della sostenibilità ambientale e perfettamente inserito nel cuore della città, il Campus è concepito per diventare un crocevia di eccellenze, il “place to be” per una ricerca e una formazione aperte a un mondo che cambia.

SDA Bocconi ha inoltre lanciato un hub pan-asiatico con l’apertura di SDA Bocconi Asia Center, con l’obiettivo di potenziare la sua presenza globale.



### SDA Bocconi School of Management

via Sarfatti 10 • 20136 Milano • Italy  
tel: +39 02 5836 6605-6606  
info@sdabocconi.it • sdabocconi.it

FOLLOW SDA BOCCONI ON:

