

Università degli Studi della Tuscia di Viterbo  
Facoltà di Economia

*Corso di Organizzazione dei Sistemi Informativi Aziendali*

**Prof. Tommaso Federici**

**A.A. 2001/02**

# **Business to Business: realtà e prospettive**

“IL RUOLO DEL MARKETPLACE E DELL’ E-PROCUREMENT  
NELLA CATENA DEL VALORE”

A cura di:

AGOSTINI Lorenzo  
BELLI Alessandro  
PISTELLI Giampiero  
UTRIO LANFALONI Michela

# INDICE

## 1. INTRODUZIONE

### *1.1 DEFINIZIONE DEL CAMPO DI ANALISI*

## 2. MARKETPLACE

### *2.1 DEFINIZIONE*

#### *2.1.1 TIPOLOGIE*

#### *2.1.2 STRUTTURA E FUNZIONAMENTO*

#### *2.1.3 VANTAGGI PER CLIENTI E FORNITORI*

### *2.2 ANALISI DEI MARKETPLACE*

#### *2.2.1 IL PANORAMA DEI MARKETPLACE ITALIANI*

#### *2.2.2 LE PERFORMANCE*

#### *2.2.3 L'OTTICA DELL'IMPRESA-UTENTE*

#### *2.2.4 TRATTI EVOLUTIVI DEL QUADRO INTERNAZIONALE*

#### *2.2.5 PROSPETTIVE EVOLUTIVE*

## 3. L'E-PROCUREMENT

### *3.1 DEFINIZIONE*

#### *3.1.1 MECCANISMO DI FUNZIONAMENTO*

#### *3.1.2 MECCANISMI DI GESTIONE DEL CATALOGO ELETTRONICO*

#### *3.1.3 I VANTAGGI*

### *3.2 ANALISI DELL' E-PROCUREMENT*

#### *3.2.1 STATO ATTUALE*

#### *3.2.2 PROSPETTIVE DI SVILUPPO*

## 4. APPROFONDIMENTO: LA CONSIP S.P.A

### *4.1 RUOLO DELLA CONSIP*

### *4.2 MECCANISMO DI FUNZIONAMENTO*

### *4.3 I VANTAGGI*

### *4.4 STATO ATTUALE E OBIETTIVI FUTURI*

# 1. INTRODUZIONE

In questi ultimi anni, con il cambiamento degli scenari economici e sociali, si sta assistendo ad una profonda trasformazione dei sistemi organizzativi e gestionali delle aziende.

Lo strumento che sta provocando i cambiamenti più significativi è Internet, che ha innescato una vera rivoluzione economica, apportando tutta una serie di effetti che hanno modificato il modo "tradizionale" di operare di numerose aziende, sia in termini di efficacia (rapidità del flusso di informazioni e comodità d'acquisto per i consumatori) che di efficienza (costo degli scambi informativi).

Fin dalla metà degli anni '80 le imprese hanno modificato i processi operativi sotto la spinta del mercato e delle nuove filosofie produttive quali il "just in time", imposte a tutto il mondo dall'industria giapponese. Perseguendo l'obiettivo di accorciare i tempi totali del rifornimento, le nuove logiche dei processi produttivi si fondano su una revisione nell'intera catena di business attraverso il controllo dell'intero processo: dai fornitori al cliente.

Cambia profondamente l'ottica di gestione: l'efficacia dell'intero processo produttivo diventa più importante dell'efficacia del singolo dipartimento, a livello di singola azienda o a livello di filiera.

I diversi soggetti della filiera produttiva tendono a reagire gestendo e coordinando in "comune" il processo produttivo attraverso una maggiore e più penetrante integrazione gestionale ed operativa, eliminando, per quanto possibile, le barriere tra i partner commerciali.

Il successo di un'impresa in un mercato, dunque, è sempre più indissolubilmente condizionato dalla competitività della catena del valore nella qual è posizionata. In altre parole, un'impresa per quanto efficiente ed efficace nel perseguire gli obiettivi di mercato, può trovarsi in serie difficoltà se a monte e a valle deve interagire con soggetti inefficaci e lontani dalle reali esigenze di mercato, importandone inefficienze ed incapacità.

Quindi, gestire l'intera catena del valore dell'azienda comincia a diventare una vera e propria necessità imposta dal mercato globalizzato, in cui la concorrenza cresce in ogni settore e dove il successo dipende anche dalla capacità di gestire l'intera catena di fornitura, produzione e commercializzazione.

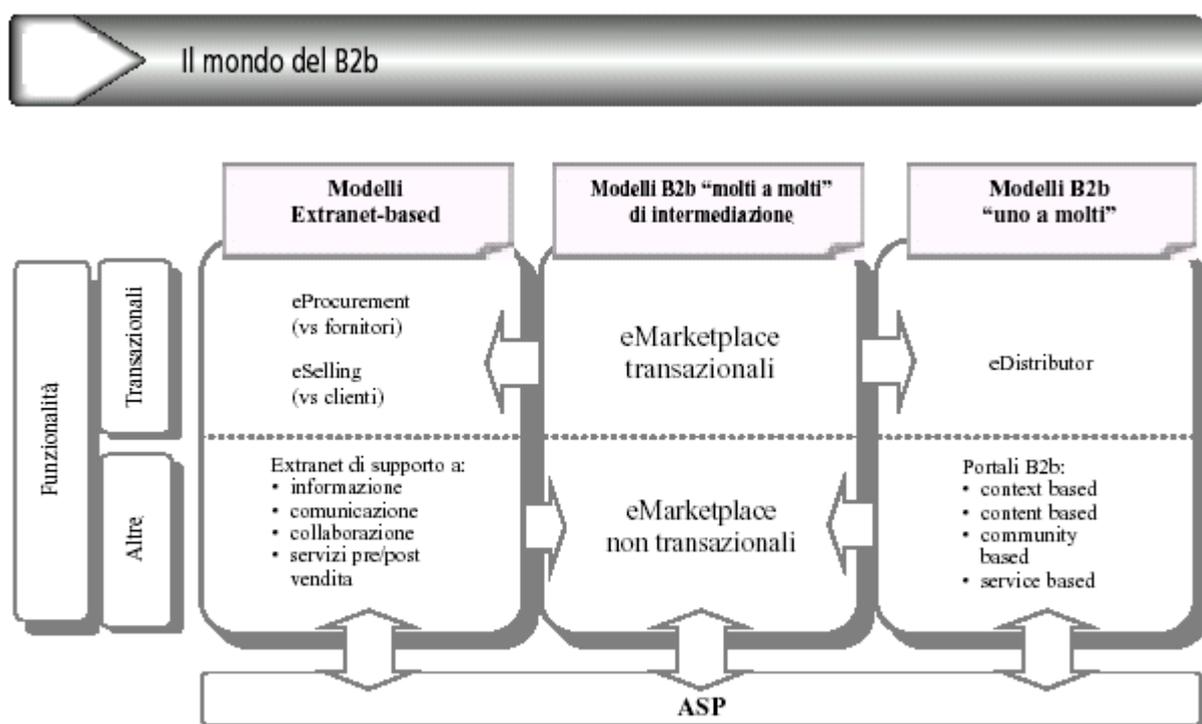
Con il concetto di "supply chain management" si vuole identificare proprio questo fenomeno.

Le definizioni di Supply Chain Management a cui si può fare riferimento sono numerose, ognuna delle quali ne evidenzia particolari aspetti:

- *"approccio integrato e orientato al processo per l'approvvigionamento, la produzione e la consegna di prodotti e servizi ai clienti. SCM gestisce le relazioni con i sub-fornitori, i fornitori, le operazioni interne, gli intermediari, i distributori e il cliente finale. SCM comprende la gestione delle materie prime/semilavorati/prodotti finiti e dei flussi di informazioni ed economici" (Fonte M.I.T, 1997)*
- *"L'incremento di valore economico e percepito dal cliente attraverso la gestione sincronizzata dei flussi delle materie prime e delle informazioni associate, dall'approvvigionamento delle materie prime al consumo" ( B.J. LaLonde, Ohio State University, 1996)*
- *"SCM consiste nel riuscire ad avere il prodotto giusto nel posto giusto, al prezzo giusto, nel momento giusto, nelle giuste condizioni" ( R.Blackwell, Ohio State University 1998)* A prescindere dalla specifica definizione, è evidente che con SCM si intende un processo il cui obiettivo consiste essenzialmente nell'ottimizzazione della delivery al cliente, basato sull'efficienza della comunicazione tra i diversi soggetti presenti lungo la catena. In particolare, l'obiettivo di ottimizzazione è perseguibile attraverso:  
*la diminuzione dei costi di inventario, legando la produzione alla domanda;*  
*la riduzione dei costi totali di produzione, velocizzando il flusso di merci all'interno del processo produttivo e migliorando il flusso informativo tra l'azienda, i fornitori e i distributori;*

*il miglioramento della soddisfazione del cliente, offrendo velocità di consegna e personalizzazioni di prodotto.*

In questo ambito si sviluppa il *B2b* che, inteso in senso lato come universo delle applicazioni tra imprese (o comunque organizzazioni) rese possibili dalle tecnologie dell'informazione e della comunicazione basate su Internet, è un mondo estremamente complesso, ben più complesso di come in un primo momento anche gli addetti ai lavori hanno cercato di modellizzare: più passa il tempo e la sua conoscenza aumenta, più ci si rende conto che alcune schematizzazioni "del passato" risultano eccessivamente semplicistiche e non consentono di cogliere efficacemente la complessità della realtà.



Fonte: Osservatorio dell'Associazione Impresa Politecnico

A questo fine possiamo utilizzare due differenti assi di lettura del B2b: il primo fa riferimento al soggetto cui fa capo l'applicazione (se un'impresa specifica, un intermediario, oppure un altro operatore), il secondo alle funzionalità offerte dall'applicazione (se transazionali di commercio elettronico oppure di natura diversa).

Sulla base di tali assi, possiamo distinguere tra:

- *modelli Extranet-based*, intesi come quelle applicazioni Internet realizzate dalla singola impresa industriale o di servizi per interagire con i propri *partner* commerciali. Tali applicazioni possono essere finalizzate specificatamente a portare *online* i processi di acquisto o di vendita (in questo caso, si parla rispettivamente di *eProcurement* o di *eSelling*) oppure ad offrire ai propri partner di filiera funzionalità diverse (ad esempio, possibilità di accedere ad informazioni commerciali e tecniche sempre aggiornate, verificare le giacenze a magazzino, interagire in modalità sincrona o asincrona con il personale dell'impresa, ecc.);
- *modelli di intermediazione "molti a molti"*, o *eMarketplace*, intesi in senso lato come intermediari B2b finalizzati a supportare qualsiasi processo connesso alla relazione cliente/fornitore, anche se di natura non strettamente transazionale (ad esempio se si limita a far incontrare domanda e offerta senza però consentire la chiusura della transazione *online*);
- *altri modelli B2b "uno a molti"*, che includono, a livello di funzionalità transazionali, gli *eDistributor* che rappresentano l'equivalente *online* dei distributori tradizionali, e negli altri casi siti che possono mettere a disposizione delle imprese funzionalità di varia natura: contenuti informativi, strumenti per ricercare le risorse *online* utili (ad esempio *directory* B2b), strumenti interattivi (*forum, chat, mailing list, ecc.*) finalizzati alla creazione di comunità virtuali business, ecc. (ci riferiremo a questi modelli genericamente col termine di *Portali B2b*; per maggiori dettagli si veda il box di approfondimento).

La Figura precedente evidenzia infine nella parte inferiore un'altra categoria di operatori che stanno iniziando a svolgere un certo ruolo nello scenario del B2b italiano, quella degli *Application Service Provider (ASP)*, che è trasversale rispetto alle altre tre tipologie di attori. Gli ASP sono fornitori di applicazioni *software* che

vengono rese accessibili agli utenti in remoto via Internet e pagate a consumo, con una formula analoga al *pay per use*.

## **1.1 DEFINIZIONE DEL CAMPO DI ANALISI**

Con lo sviluppo del commercio elettronico si sono diffuse nuove modalità di vendita e di gestione delle relazioni fra produttori e fra produttori e consumatori. L'ambito di applicazione della nostra analisi fa riferimento allo stato attuale e alle prospettive di sviluppo del business to business (b2b) a livello nazionale e internazionale. A partire da questo punto della catena del valore andremo a definire i due principali strumenti di applicazione delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) al processo di business:

Il termine "*marketplace*" indica un "luogo" a disposizione di fornitori e clienti nel quale mettere in relazione domanda ed offerta di beni e servizi. Caratteristica principale dei marketplace è rappresentata dalla compresenza di più fornitori (più o meno concorrenti sulle medesime tipologie di beni e servizi) e dalla possibilità di creare una fitta rete di relazioni fra fornitori e potenziali clienti. I marketplace sono principalmente dedicati allo scambio di beni e servizi in un'ottica di "business to business" rispetto alla vendita diretta di piccoli quantitativi ad un singolo cliente privato (caratteristica del commercio business to consumer).

Il termine "*e-procurement*" indica quell'insieme di tecnologie, procedure, operazioni, e modalità organizzative che consentono l'acquisizione di beni e servizi on line, grazie alle possibilità offerte dallo sviluppo della rete Internet e del commercio elettronico. Si tratta di una nuova modalità di gestione di tutto il processo di acquisto (non solo dell'atto di compravendita) già molto diffusa nel settore privato, che sta riscuotendo una notevole attenzione anche da parte delle Pubbliche Amministrazioni.

## 2. MARKETPLACE

### 2.1 DEFINIZIONE:

“Un E-MARKETPLACE B2b rappresenta un luogo di incontro tra una pluralità di compratori ed una pluralità di venditori. Costituisce un’arena su Internet dove un intermediario affidabile offre nuove opportunità commerciali e funzioni aziendali innovative alle aziende registrate. L’intermediario non interferisce sulla determinazione dei prezzi dei beni e servizi offerti sull’e-Marketplace ma mette a disposizione degli utilizzatori gli strumenti per la sua fissazione tramite meccanismi di asta, asta inversa, catalogo, richiesta di offerta.”

Affinché sia considerato tale un e-Marketplace deve:

- essere esplicitamente finalizzato a favorire in qualche modo le relazioni commerciali di filiera, anche se, non deve per forza consentire la transazione on-line;
- conservare un ruolo di intermediazione tra cliente e fornitore, mantenendo quindi la propria essenza di modello di business “molti a molti” e non di e-Distributor “uno a molti”;
- mettere a disposizione la propria piattaforma Internet a “qualsiasi” impresa intenda utilizzarla, a monte o a valle (evidentemente soddisfatti alcuni requisiti di base).

### 2.1.1 TIPOLOGIE

Esistono tre tipi di E-MARKETPLACES:

E-Marketplace indipendente – è aperto a qualsiasi compratore o venditore ritenuto affidabile, appartenente ad una specifica industria o regione. Il provider dell’e-Marketplace non è tenuto a selezionare i prodotti o le aziende, ma dovrebbe permettere al maggior numero di operatori dell’industria di ogni settore di

parteciparvi. L'e-Marketplace è in genere gestito da terze parti neutrali tra compratori e venditori.

E-Marketplace consortili – posseduti da gruppi di imprese leader appartenenti ad una stessa filiera. Si possono distinguere in:

- Sales focused eMarkets (ovvero gli e-Marketplaces orientati alla vendita), paragonati a consorzi di grossisti, che vendono prodotti di diverse aziende;
- Procurement focused eMarkets (ovvero orientati all'acquisto) costituiscono comunità commerciali aventi lo scopo di creare efficienti canali di acquisto.

Private e-Marketplace – è costituito da quei e-Marketplaces che mettono a disposizione delle imprese soluzioni tecnologiche, competenze e servizi, con l'obiettivo principale di consentire alle stesse di sfruttare Internet, in modo personalizzato, per gestire più efficacemente ed efficientemente i propri rapporti di filiera.

Inoltre si possono classificare gli e-Marketplaces in base ai processi interaziendali cliente/fornitore supportati:

E-Marketplaces informativi – si limitano a mettere in contatto seller e buyer, mettendo i primi nelle condizioni di promuovere la propria offerta commerciale e, quindi, allargare potenzialmente il proprio mercato, ed ai secondi di trovare nuovi fornitori potenzialmente più idonei e vantaggiosi. In genere questi e-Marketplaces consentono alle imprese di iscriversi in apposite directory, evidenziando i propri dati anagrafici e commerciali, di pubblicare i propri cataloghi prodotti, di ricevere on-line richieste di preventivo o “spingere” proprie offerte commerciali.

E-Marketplaces transazionali – consentono di “chiudere” on-line il processo di compravendita attraverso l'utilizzo di differenti sistemi transazionali: l'asta che permette a più fornitori di competere contemporaneamente per aggiudicarsi una certa fornitura, attraverso un meccanismo di comparazione delle offerte che si sintetizza nel prezzo.

E-Marketplaces transazionali integrati – oltre a supportare la compravendita di prodotti – servizi questi e-Marketplaces offrono la possibilità a buyer e seller di

integrare il proprio sistema informativo con la loro piattaforma tecnologica, al fine di automatizzare, e quindi di ottimizzare, i processi informativi e amministrativi connessi alla transazione, quali l'aggiornamento diretto dell'offerta commerciale, lo scambio di documenti amministrativi con relativo inserimento nel sistema aziendale, aggiornamento del magazzino, ecc.

E-Marketplaces collaborativi – si pongono l'obiettivo di far condividere ai diversi attori della filiera asset informativi rilevanti (giacenze di magazzino ecc.) al fine di migliorare congiuntamente le prestazioni dei processi relativi alla gestione della supply chain e allo sviluppo di nuovi prodotti.

Da un punto di vista operativo esistono due tipologie di Marketplace:

- *Mercati orizzontali*

I mercati orizzontali coprono tendenzialmente più settori industriali e sono focalizzati su una o più tipologie di beni / servizi: forniture per ufficio, spazi pubblicitari, MRO, servizi logistici, eccedenze di magazzino ecc. Si tratta di beni e servizi che, di norma, non entrano nel ciclo di trasformazione diretto, tuttavia possono rappresentare voci di spesa rilevanti all'interno di una azienda (cosiddetti materiali indiretti).

- *Mercati verticali*

I mercati verticali si focalizzano su uno specifico settore industriale o su una parte della catena del valore di un settore. Beni e servizi scambiati sul mercato entrano nel ciclo di trasformazione del prodotto (cosiddetti materiali diretti). Conseguentemente in un mercato verticale ci possono essere una grande quantità di attori che presidiano varie fasi della filiera, e che hanno differenti livelli di interazione. Nello sviluppo di un mercato verticale è determinante il know-how specifico di settore al fine di indentificare:

- modalità di interazione tra compratori e venditori;
- segmentazione delle categorie di acquistato;
- inefficienze tipiche del settore che il mercato stesso può risolvere (ad esempio elevati livelli di magazzino);

- servizi di particolare interesse per il settore (ad esempio logistica specializzata).

Queste soluzioni portano benefici:

- Al venditore, cui il Marketplace offre la possibilità di ampliare il parco di potenziali clienti d'azienda e di vendere partite di magazzino in eccesso o di realizzare campagne di marketing in modo mirato.
  - Al compratore cui l'utilizzo del Marketplace, secondo stime di Aberdeen Group, consente una riduzione:
    - dei costi dei beni di servizio;
    - dei costi interni necessari alla gestione degli acquisti;
    - dei costi di approvvigionamento.
- 

**Fonte: [www.i.faber.it](http://www.i.faber.it)**

### **2.1.2 STRUTTURA E FUNZIONAMENTO**

L'amministrazione del marketplace, ruolo fondamentale giocato dal market maker, si sostanzia nella definizione delle modalità, delle regole e delle fees (commissioni) collegate alle transazioni che avvengono sul mercato.

In particolare l'amministrazione del marketplace presuppone una serie di attività:

- definizione degli utenti
- gestione delle autorizzazioni (gruppi di accesso, profili, ecc.)
- gestione dei contratti e delle relazioni
- notifica eventi
- gestione delle fatturazioni

E' possibile condurre delle negoziazioni essenzialmente attraverso due differenti modalità chiamate fixed pricing [javascript:nota02\(\)](#); o dynamic pricing a seconda del fatto che il prezzo della negoziazione sia predeterminato o meno.

Ad ogni modalità di transazione possono essere associate diverse tipologie di fees (commissioni fisse, variabili, a scaglioni) e diverse regole di comportamento / autorizzazione dei partecipanti al mercato.

- FIXED PRICING (acquisti a catalogo/RFP)

La modalità più semplice per condurre una negoziazione è l'acquisto a catalogo, tradizionale strumento di vendita di prodotti con specifiche relativamente non complesse.

Gli acquisti a catalogo si basano sulla logica del prezzo fisso/predeterminato, anche se ciò non esclude che il prezzo stesso possa essere fissato in un'ottica one-to-one con il singolo acquirente, definendo opportune diversificazioni di prezzo e scontistiche.

Il catalogo non funge esclusivamente da vetrina digitale trasponendo il contenuto cartaceo, ma è fornito di motori di ricerca in grado di selezionare immediatamente i prodotti richiesti, riducendo così i costi di ricerca e abbreviandone i tempi. Generalmente sono disponibili sistemi di "carrello elettronico" con il quale scegliere diversi prodotti, visualizzarne i dettagli e selezionarne la quantità, al fine di inoltrare un unico ordine (processo di one-stop-shopping), successivamente indirizzato ai differenti fornitori.

In questo tipo di negoziazione i vantaggi per i compratori possono essere:

- riduzione dei costi del processo di acquisto e di inventario;
- potenziale espansione della base fornitori;
- facilità di confronto dei prodotti alternativi e trasparenza informativa.

Mentre i vantaggi per i venditori si potrà avere:

- diminuzione dei costi di vendita;
- adozione di nuovi canali di vendita;
- miglioramento della customer satisfaction

Il catalogo può essere gestito in maniera centralizzata dal market maker, con ovvi benefici di gestione all'interno del Marketplace, oppure può risiedere su postazioni remote dalle quali si fa l'upload (aggiornamento) ad ogni variazione del catalogo stesso. Ogni fornitore ha la possibilità di modificare agevolmente la propria offerta, variando prezzi e contenuti del catalogo con frequenza anche giornaliera. Esiste la possibilità di rendere accessibili sul Marketplace cataloghi che risiedono su altri Marketplace attraverso uno standard di comunicazione.

Una seconda tipologia di transazioni che rientrano nel fixed pricing sono le richieste di offerte/quotazione (RFP / RFQ), basate su un workflow strutturato e sulla capacità di contattare tutti i fornitori presenti sul mercato.

RFP (Request for Proposal), è un sistema utilizzato per ottenere un'offerta dal fornitore che autonomamente compone cercando di soddisfare le specifiche richieste dal richiedente.

Allo stesso modo una RFQ (Request for quotation) è una richiesta di quotazione rivolta sempre al fornitore stesso, dove a fronte di una descrizione particolareggiata dei prodotti/servizi richiesti, si richiede semplicemente una quotazione economica.

#### □ DYNAMIC PRICING

Si tratta di forme di negoziazione più complessa nella quale il prezzo si forma in maniera dinamica. In questo senso il prezzo non è predeterminato, ma si forma secondo le "forze" del mercato.

Le principali tecniche di dynamic pricing sono riconducibili a: aste (auction), aste inverse (reverse auction), meccanismo di borsa (exchange).

### *Asta (Auction)*

La forma più tradizionale del dynamic pricing è l'asta (auction), nella quale più Buyers sono messi in competizione tra loro e vince il bid chi fa un'offerta più alta. Chiaramente è possibile rilanciare fino a che l'oggetto o il servizio in questione non viene definitivamente assegnato. Questa forma generalmente viene usata nei seguenti casi: eccessi di magazzino, beni stagionali, articoli deperibili, articoli usati. Le aste possono essere organizzate secondo diversi meccanismi di formazione del prezzo, ognuno dei quali identifica una particolare tipologia di asta: inglese, olandese, ecc. Le diverse tipologie possono prevedere un single-winner o multiple-winner, la gestione soltanto dell'attributo prezzo/quantità, o anche di una serie di attributi ulteriori come la data di consegna, la qualità, ecc. Esiste l'opzione di svolgere per esempio aste particolari, ad esempio aste anonime oppure la possibilità di estendere la partecipazione all'asta stessa a fornitori esterni al Marketplace. Operativamente è possibile all'interno del Marketplace customizzare tutta una serie di parametri che regolano questa fase di negoziazione, riassumibili in:

- tempistica
- regole di bidding
- regole di clearing
- autorizzazioni
- confidenzialità
- flusso di mercato

- regole di business.

In questo tipo di asta i vantaggi per i compratori riguardano:

1. la ricerca di prodotti e servizi unici,
2. prezzi scontati.

Mentre i vantaggi per i venditori:

1. possibilità di attrarre più compratori e quindi di alzare il prezzo;
2. eliminazione di costi di intermediazione;
3. incremento del turnover del magazzino.

### *Asta inversa (Reverse Auction)*

Una forma duale di asta è la cosiddetta asta inversa (reverse auction) dove vengono messi in competizione più sellers tra loro e vince il bid chi fa l'offerta più conveniente. Quindi in questo caso il prezzo si forma dinamicamente al ribasso. In questo caso i vantaggi per i compratori e per i venditori sono gli stessi visti prima.

### *Meccanismo di borsa (Exchange)*

Un altro meccanismo molto diffuso è il meccanismo della "Borsa" (Exchange) dove molti buyer e molti seller fanno un'offerta simultanea e quindi si cerca il " matching " delle due offerte attraverso il tipico meccanismo di incrocio bid-ask. Questa tipologia di negoziazione si presta molto bene per generi considerati standardizzati (commodities) dove c'è una certa liquidità e un grande volume di transazioni.

I vantaggi per il compratore sono riconducibili alla velocità di acquisto rispetto a canali tradizionali, mentre i vantaggi per il venditore sono determinati dalla possibilità di smaltire eccessi di magazzino e di capacità produttiva.

## **2.1.3 VANTAGGI PER CLIENTI E FORNITORI**

Teoricamente la soluzione dei Marketplace dovrebbe portare una serie di vantaggi sia per chi li utilizza come clienti sia per chi li utilizza come fornitori. Per i primi i oltre ad una riduzione dei costi, si dovrebbe avere anche un aumento della qualità delle forniture. Vediamo quali sono questi vantaggi:

### 1. Riduzione dei costi di acquisto

Si pensa che i fornitori presenti nel Marketplace offrono condizioni abbastanza competitive consentite dalla combinazione dei seguenti fattori:

- la pre-negoziazione effettuata dal Marketplace per ogni categoria merceologica;
- la trasparenza dei prezzi e l'intensità competitiva del Marketplace;
- l'accorpamento dei volumi di acquisto;
- la pre-negoziazione di condizioni personalizzate per ogni singola azienda o gruppi di aziende per acquisti effettuati con regolarità;
- risparmi di processo e il miglioramento della catena del valore;
- il bundling/unbundling dei materiali e dei servizi;

## 2. Riduzione dei costi di gestione degli approvvigionamenti.

Il Marketplace dovrebbe consentire altresì una riduzione dei costi di approvvigionamento attraverso:

- l'accesso rapido a tutte le informazioni necessarie per il completamento dell'acquisto
- la riduzione dei tempi del ciclo d'acquisto, delle risorse dedicate e degli errori amministrativi

## 3. Miglioramento della qualità delle forniture

L'automazione del processo d'acquisto teoricamente dovrebbe determinare una maggiore esattezza degli ordini e quindi una diminuzione del lead time per la consegna conforme delle merci.

## 4. Riduzione degli oneri finanziari

Dal punto di vista finanziario, i vantaggi che il Marketplace dovrebbe offrire riguardano essenzialmente i servizi di accesso al credito, attraverso vari strumenti quali:

- Pagamento elettronico
- Credito on-line
- Purchasing Card
- Factoring.

Anche i fornitori di materie o servizi dovrebbe ottenere vantaggi dal Marketplace e in particolare:

1. Aumento dei volumi di vendita grazie a nuove opportunità di business attraverso:

- il coinvolgimento nel Marketplace di un alto numero di clienti
- la possibilità di rispondere alle RFP/FRQ inviate dai clienti

2. Riduzione dei costi di gestione delle vendite in quanto, teoricamente, si dovrebbero ridurre i costi di intermediazione e di pubblicazione e gestione cataloghi. Inoltre, operando tramite il Marketplace i fornitori ottengono una riduzione generalizzata dei costi di delivery e riconciliazione, grazie ai servizi di logistica integrata e di tracking delle consegne.

3. Miglioramento del livello del servizio al cliente con una riduzione del lead time per la consegna dei prodotti/erogazione dei servizi e un aggiornamento costante dei cataloghi e delle informazioni di prodotto.

4. Regolarità dei pagamenti ed incremento del cash flow

5. Riduzione degli oneri finanziari.

Tra i servizi a valore aggiunto, il Marketplace offre strumenti di supporto per la gestione delle attività connesse ai processi di acquisto. Primi fra tutti, i servizi di accesso al credito, quali Credito on-line, Purchasing Card, Factoring e Pagamento elettronico.

## 2.2 ANALISI DEI MARKETPLACE

Non è possibile interrogarsi sul futuro di Internet, sul futuro dell'economia e delle imprese, sul futuro del commercio nazionale e internazionale senza parlare di marketplace, quella sorta di portali on-line con funzioni di compravendita rivolti agli operatori professionali. Non è possibile perché i marketplace (o meglio gli e-marketplace) rappresentano la risposta telematica del principale servizio che le aziende chiedono, ossia quello di aprirsi un varco sulla rete senza eccessi di rischi e con l'appoggio di una struttura affidabile. La posta in gioco quindi è alta e può incidere fortemente sui fatturati e le strategie aziendali, se sono vere le previsioni di **Forrester Research**, secondo le quali entro il 2004 circa la metà dei 2700 miliardi di dollari in cui è valutato il commercio B2B negli Stati Uniti transiterà attraverso gli e-marketplace.

Negli ultimi due anni il comparto dei Marketplace è stato caratterizzato da un forte slancio imprenditoriale, risultato di un clima che, dopo le prime delusioni delle *start-up* Internet del B2c, riponeva maggiori speranze nel B2b. Lo testimonia il numero elevato di iniziative nate: nel 2001 l'*Osservatorio dell'Associazione Impresa Politecnico* di Milano ne ha censite 124, includendone anche alcune che non hanno ancora raggiunto la fase di operatività vera e propria (intesa come la possibilità per le imprese-utenti di utilizzare commercialmente la piattaforma in Italia).

Un'analisi approfondita di queste iniziative ha messo in evidenza una serie di fenomeni che limitano notevolmente il significato di questo dato. Numerose sono, infatti, le iniziative che si sono già scontrate con difficoltà ben superiori a quelle previste nel *business plan*. Alcune hanno cambiato modello di business:

abbandonando il modello dell'eMarketplace per trasformarsi in portali B2b (ad esempio B2eyes.com), oppure ridimensionando il ruolo dell'eMarketplace per puntare maggiormente sulla fornitura di servizi specializzati per le imprese (ad esempio Connectlife.com), oppure ancora puntando su una strategia multicanale che dà molta più rilevanza alle attività *offline* rispetto a quelle *online* (ad esempio NewEliteEMT.com e ProXchange.it).

Non poche sono le iniziative che hanno già interrotto l'attività: a volte per decisione volontaria del gruppo imprenditoriale e manageriale, a seguito di risultati eccessivamente "insoddisfacenti", altre - più frequenti - non essendo riuscite a trovare soci finanziari e/o industriali in grado di apportare nuove risorse monetarie e reali a supporto del progetto (ad esempio Arkimat.com, Fashionado.com, Steelscreen.com, Up2b.com).

### **2.2.1 IL PANORAMA DEI MARKETPLACE ITALIANI**

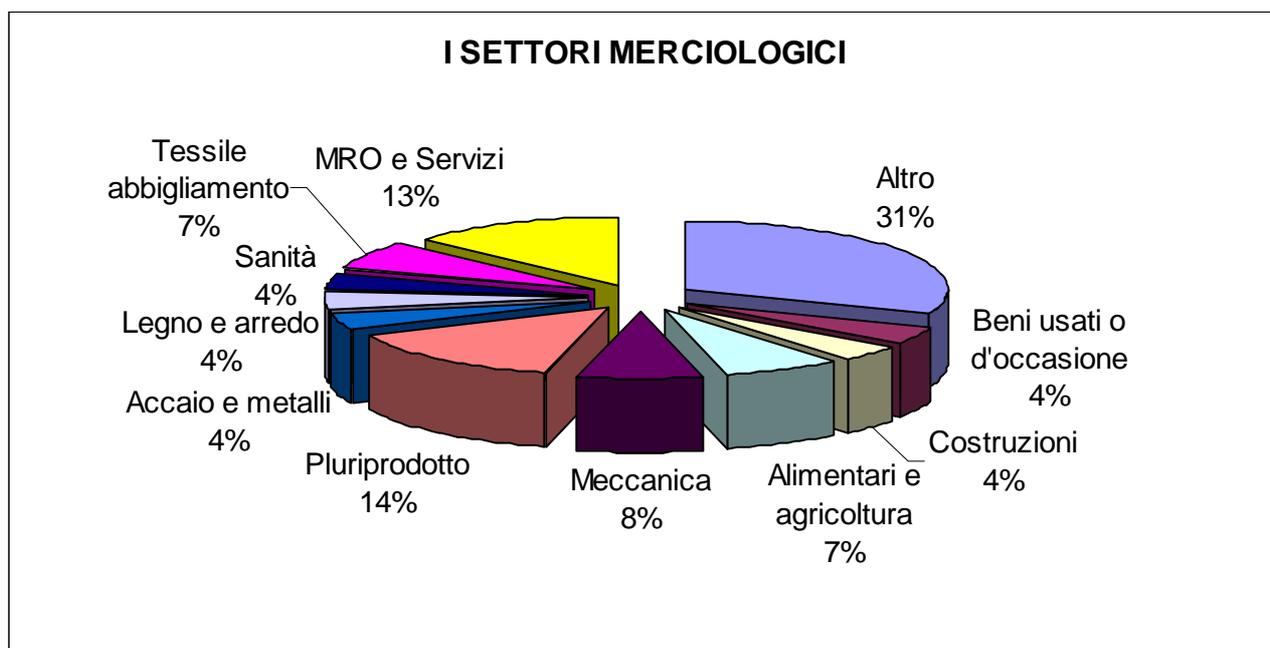
Per meglio capire il fenomeno in atto, entriamo nel merito della natura di questa spinta imprenditoriale che sta caratterizzando il comparto dei Marketplace, è l'ambito di azione inteso come settori merceologici coinvolti, tipologia di beni e servizi trattati, tipologia di aziende e mercati geografici di riferimento.

In riferimento ad un'indagine campionaria condotta dall'*Osservatorio dell'Associazione Impresa Politecnico* su 124 imprese italiane e internazionali, sono emerse caratteristiche interessanti.

Per quanto riguarda i settori merceologici, sono particolarmente numerosi i Marketplace che trattano molteplici categorie di prodotti e servizi (definiti "pluriprodotto"), pari al 14% delle iniziative censite, e quelli che offrono beni indiretti (*Maintenance, Repair, Operation* o MRO) e servizi indiretti (che cioè non alimentano il processo produttivo), pari al 13%. Ben rappresentati, in termini numerici, sono anche i Marketplace che operano nel comparto della meccanica e dei macchinari industriali (8%), del tessile-abbigliamento (7%), dell'agroalimentare

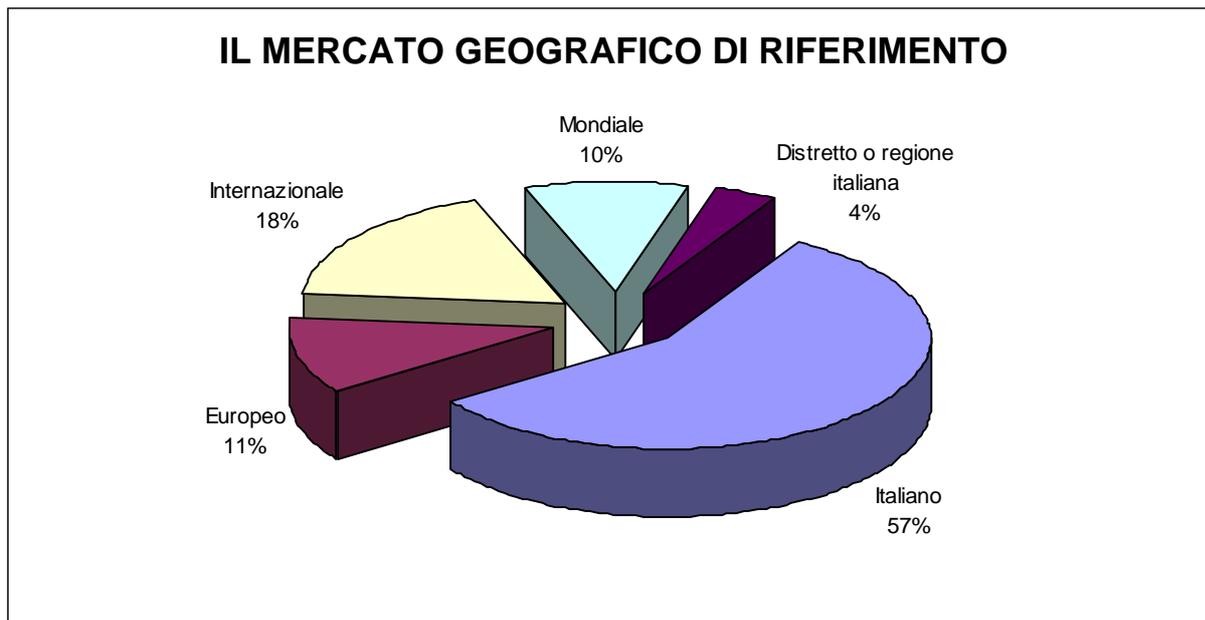
(7%), delle costruzioni (6%), del legno-arredo (4%), dei beni usati e d'occasione (4%), dell'acciaio e dei metalli (4%), della sanità (4%).

Per quanto riguarda gli attori (imprese ed organizzazioni) coinvolti, un aspetto che sembra caratterizzare questa prima ondata di eMarketplace è una certa focalizzazione sulle PMI: la quasi totalità dichiara di rivolgersi anche alle PMI e di questi una parte (circa il 18%) in modo esclusivo. Non mancano però i Marketplace che dichiarano di rivolgersi invece prioritariamente alle grandi imprese (ad esempio, i-Faber.com). Iniziano ad esserci anche alcuni eMarketplace che sono particolarmente (se non esclusivamente) interessati alla pubblica amministrazione (Bravoacquisti.com, E-sanita.com, Faremarket.it, ecc.).



Fonte: Osservatorio dell'Associazione Impresa Politecnico

Un ultimo commento riguarda il mercato geografico di riferimento: quasi i due terzi si rivolgono solo al mercato italiano, alcuni dei quali dichiarano più specificatamente di essere focalizzati su una ben precisa area geografica subnazionale, rappresentata da un distretto o da una regione (Artigianinet.it, Ceramicclusters.com, Textilebusiness.it).



Fonte: Osservatorio dell'Associazione Impresa Politecnico

Un altro modo per evidenziare la complessità e l'eterogeneità degli attuali modelli di eMarketplace nella realtà italiana ma cercando di schematizzarla è mostrato nella figura sopra riportata, che evidenzia i due assi cartesiani che caratterizzano i diversi Marketplace: il livello di integrazione di processi e *asset* tra cliente e fornitore (asse orizzontale) e il livello di personalizzazione e *privacy* (asse verticale) consentiti dal Marketplace.

Questa nuova rappresentazione consente di evidenziare più chiaramente i tre raggruppamenti strategici che sembrano caratterizzare, nell'attuale situazione di incertezza e dinamicità già evidenziata, lo scenario italiano.

Il primo è costituito dai modelli con un basso livello sia di integrazione che di personalizzazione: rappresentano l'accezione più "tradizionale" dei virtual Marketplace (e per questo verranno definiti *eMarketplace "ortodossi"*), la cui funzionalità principale è quella di sfruttare Internet per creare nuovi mercati virtuali in cui clienti e fornitori si incontrano e possono trovare nuove opportunità di business (funzionalità spesso indicata con i termini di *order matching* e *market making*): i potenziali benefici sono nuovi sbocchi di mercato per i *seller* e "migliori" fornitori per i *buyer*.

Un secondo raggruppamento, posizionato su valori intermedi dei due assi, è costituito da quei Marketplace che si pongono principalmente l'obiettivo di supportare le imprese a svolgere meglio, grazie a Internet, alcune attività legate al processo di compravendita, offrendo servizi in una logica tipo *outsourcing* (per questo motivo li indicheremo con il termine di *eMarketplace outsourcer*). I benefici offerti alle imprese utenti sono quelli tipici dell'*outsourcing* di attività non strategiche: semplificazioni dei processi, sfruttamento del *know how* di una società specializzata, supporto di un operatore terzo neutrale, ecc. Il terzo *cluster*, infine, è costituito da quei Marketplace che mettono a disposizione delle imprese soluzioni tecnologiche, competenze e servizi, con l'obiettivo principale di consentire alle imprese di sfruttare Internet, in modo personalizzato e integrato, per gestire più efficacemente ed efficientemente i propri rapporti di filiera: si parla in questo caso di servizi di *private exchange* a volte fruibili anche in modalità Asp (ci riferiremo a questi modelli con il termine di *private eMarketplace*). I benefici principali che possono potenzialmente apportare rispetto a soluzioni *stand alone* implementate autonomamente dalla singola impresa sono minori investimenti e costi di gestione corrente, minori tempi di attivazione, maggiori possibilità di definire standard di filiera (a livello di documenti, codifiche e tecnologie).

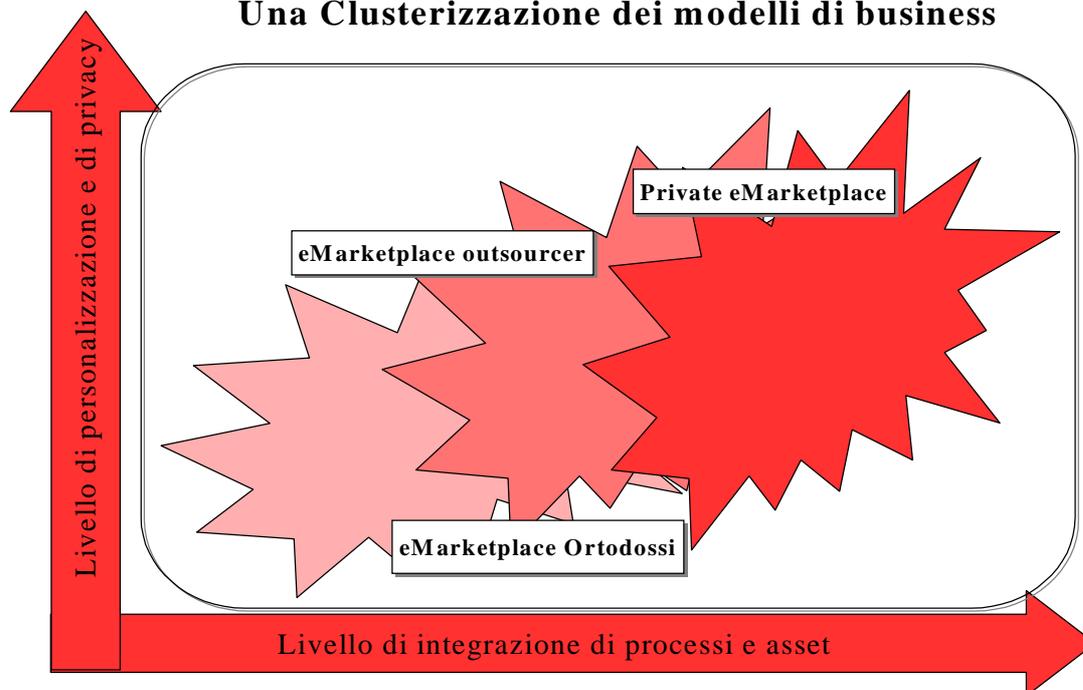
L'analisi empirica ha evidenziato che la maggior parte dei Marketplace italiani appartiene al raggruppamento di quelli ortodossi, anche se iniziano ad esserci anche un certo numero di *outsourcer* e *private*.

Un'altra dimensione rilevante per poter comprendere i diversi modelli di business è quella relativa ai servizi offerti. Questi possono essere raggruppati in due categorie principali:

. *servizi caratteristici a supporto dei processi del Marketplace*, quali, ad esempio, servizi assicurativi, logistici, di certificazione, ecc.;

. *servizi accessori*, che non sono correlati strettamente ai processi del Marketplace ma che sono finalizzati a rafforzare la *value proposition* del modello di business, offrendo potenzialmente alle imprese-utenti benefici aggiuntivi.

## Una Clusterizzazione dei modelli di business



Fonte: Osservatorio dell'Associazione Impresa Politecnico

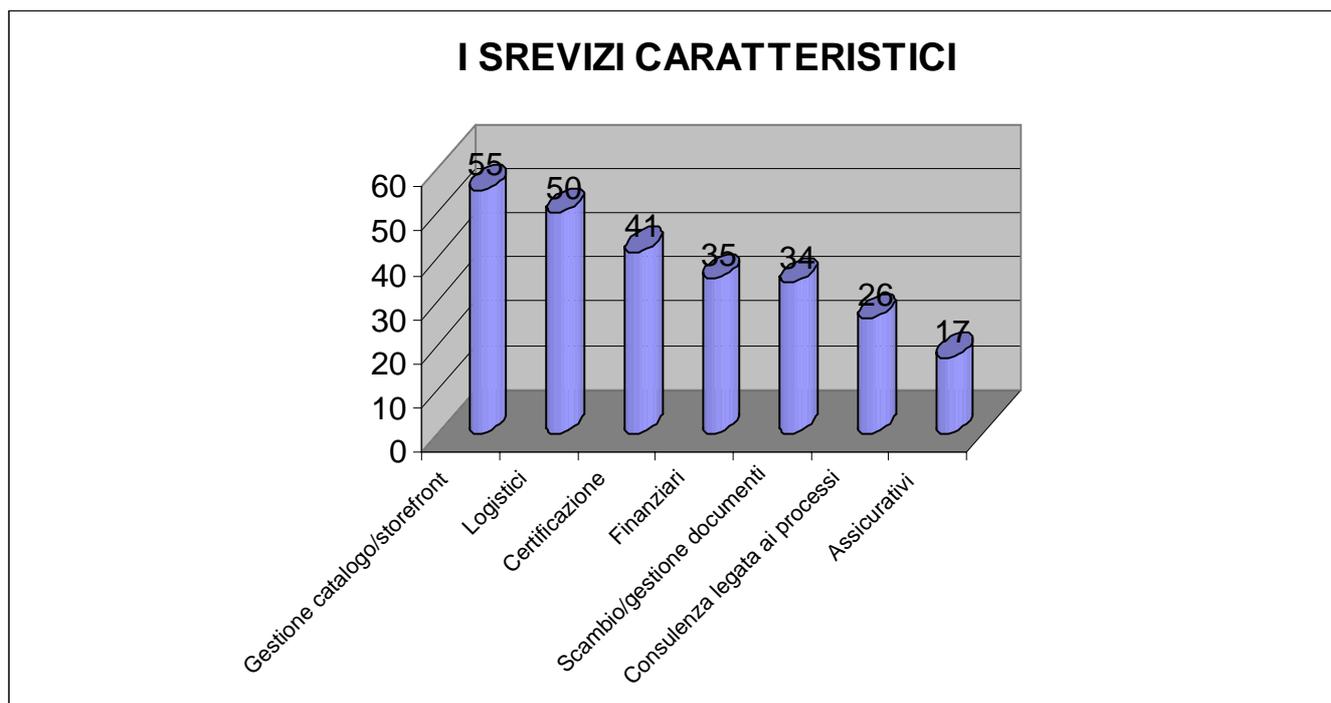
Con riferimento alla prima categoria, la Ricerca ha evidenziato, sulla base di quanto dichiarato (o dai responsabili intervistati o sul sito), la seguente offerta di servizi, che evidentemente è fortemente correlata ai modelli di business presenti:

- . i servizi più diffusi sono quelli relativi alla gestione (creazione, manutenzione, aggiornamento, ecc.) del catalogo *online* e della vetrina di presentazione dell'azienda, offerti da 55 Marketplace, ed i servizi logistici, che vanno dal semplice supporto informativo alla gestione diretta di processi logistici complessi (per maggiori informazioni si veda il box di approfondimento), messi a disposizione da 50 Marketplace;

- . presenti in circa il 30% dei casi sono i servizi di certificazione (quali, quelli di qualificazione dei partecipanti attraverso verifica dell'affidabilità commerciale e finanziaria, di verifica dei beni messi in vendita al fine di garantire lo stato di conformità e di rispetto degli standard), i servizi finalizzati allo scambio e alla gestione di documenti amministrativi (bolle, fatture, ecc.), i servizi finanziari (ad esempio servizi che consentono alle imprese partecipanti di usufruire di linee di credito tradizionali o appositamente concepite per le transazioni via Internet, servizi

di incasso e pagamento che garantiscono la veicolazione *ondine* di transazioni monetarie e il *clearing* di posizioni di debito e di credito);

. meno diffusi, infine, i servizi di consulenza finalizzati ad aiutare l'impresa-utente ad adeguare i processi ed i sistemi al Marketplace e quelli di assicurazione sulle transazioni commerciali (ad esempio assicurazione sui beni scambiati, sul rispetto dei tempi di consegna, ecc.).



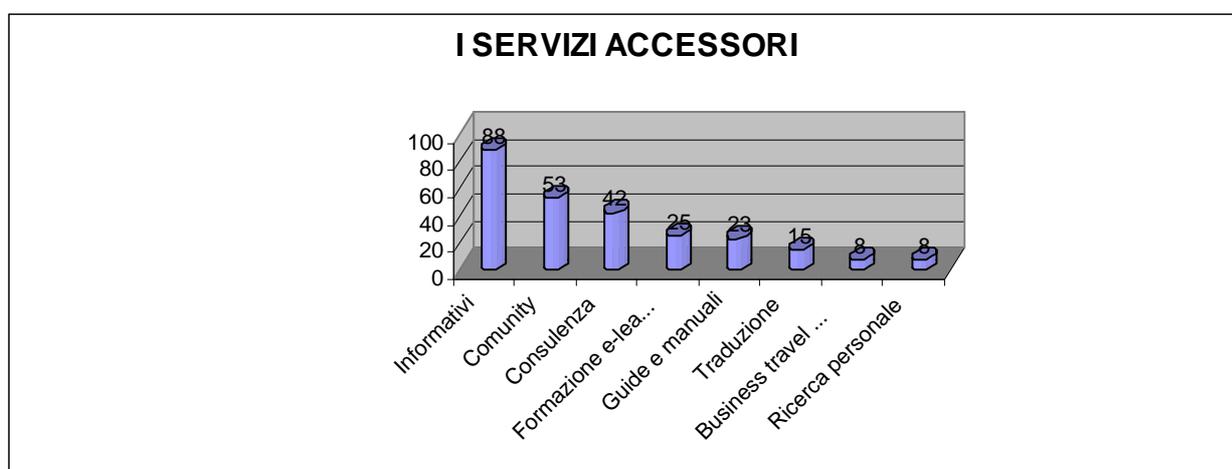
Fonte: Osservatorio dell'Associazione Impresa Politecnico

Per quanto riguarda la seconda categoria di servizi, quelli accessori, i principali riscontrati nella nostra analisi sono:

- . servizi informativi, quali, ad esempio *news* di settore, normative e, più in generale, informazioni di interesse per le imprese partecipanti (rilevati in 88 Marketplace);
- . servizi di *community*, quali *mailing list*, *forum online*, *chat*, con l'obiettivo di creare comunità virtuali tra i partecipanti al Marketplace (53 casi);
- . consulenze di varia natura (ad esempio, fiscale, amministrativa, sviluppo di *business plan* ecc.), alcune fruibili direttamente *online*, altre *offline* (42);
- . servizi di ricerca di personale qualificato (8);
- . servizi di formazione, inclusi quelli di *eLearning* (25);

- . guide e manuali, non relativi ai prodotti scambiati sul Marketplace, ma di interesse generale per gli operatori del settore, scaricabili direttamente dal sito (23);
- . servizi di traduzione, utilizzabili, in alcuni casi, direttamente *online* (13);
- . servizi di *business travel agency* (8).

La maggior parte di questi servizi sono offerti da fornitori con cui il Marketplace ha stipulato una qualche formula di accordo, in alcuni casi estremamente blando, di mero *marketing*, in altri più “esigente”, strategico, che può prevedere anche relazioni di esclusiva.



Fonte: Osservatorio dell'Associazione Impresa Politecnico

In relazione alle due tipologie di servizi, un altro modo di descrivere i diversi modelli di business, identificando quattro differenti gruppi:

- . il primo è caratterizzato da un elevato valore di entrambe le tipologie di servizi. La *value proposition* di questi Marketplace è fortemente legata anche alla capacità di offrire un'ampia gamma di servizi a valore aggiunto, in una logica di *one stop shopping* o meglio di “collettore” (e per questo possiamo indicarli con il termine di ***eMarketplace-Hub***, ad esempio Coralis.it e Steeltrading.com);
- . il secondo è caratterizzato da una buona offerta di servizi caratteristici ma da un basso livello di quelli accessori. L'obiettivo, quindi, è quello di aumentare il valore percepito dalle imprese nel condurre sul Marketplace i propri processi di compra-vendita (***eMarketplace full service***, ad esempio Fordaq.com, i-Faber.com, Proxchange.it, Usatelusato.it);

. il terzo gruppo include i modelli che si sono focalizzati, almeno nella fase attuale, sulla messa a punto dei processi interaziendali cliente/fornitore e, quindi, non hanno sviluppato particolari servizi né caratteristici né accessori (*eMarketplace puri*, ad esempio Arenafurniturechannel.com, Edilnoleggio.it, Faremarket.it, Italianmoda.com, Mediabuy.it, MeteoraSpa.com, Opla.it);

infine, il quarto gruppo è rappresentato da quei modelli che, oltre alle funzionalità di Marketplace, offrono esclusivamente alcuni servizi accessori, al fine di aumentare - in una logica di portale - il numero delle imprese utenti e la loro fidelizzazione (*eMarketplace-portali*, ad esempio Go-fluid.com, Meccanicautile.it, WCBItalia.com). Alcuni di questi Marketplace rappresentano proprio l'evoluzione di siti che sono nati come portali, offrendo servizi di varia natura (informativi, di *community*, ecc.) e, solo in un secondo momento, hanno introdotto funzionalità di Marketplace.

La schematizzazione proposta non vuole esprimere un giudizio di merito sul valore e sulla sostenibilità dei diversi modelli di eMarketplace sulla base dei servizi caratteristici e accessori offerti, ma solo mappare la varietà di tali modelli. Infatti, un basso livello di entrambi i servizi può significare, ad esempio, solo una maggiore focalizzazione del gruppo imprenditoriale e manageriale sulle attività chiave del Marketplace, evitando di disperdere risorse su servizi ritenuti meno critici (soprattutto in fase iniziale di *start-up*); in altri casi, un'ampia gamma di servizi potrebbe, invece, non aggiungere reale valore agli utenti del Marketplace, dal momento che non vengono integrati in un'offerta in grado di migliorare effettivamente i processi delle aziende utenti.

## **2.2.2 LE PERFORMANCE**

Dall'analisi condotta sul campo dall'Osservatorio dell'Associazione Impresa Politecnico di Milano che ha coinvolto oltre 60 aziende italiane, è emerso che il mercato complessivo italiano del transato attraverso gli eMarketplace vale nel 2001

circa 210 milioni di euro. Per comprendere appieno questo dato, occorre fare le seguenti precisazioni:

- misura esclusivamente lo scambio che si chiude commercialmente *online*, e, quindi, non considera il business creato dai Marketplace informativi che si limitano a generare un contatto commerciale via Internet ma che non si traduce in una effettiva transazione *online*, dal momento che le trattative vere e proprie passano *offline*;
- tiene conto anche del transato generato con *mark-up* (ad esempio Arkimat.it e Pharmaidea.it) ma solo quando la funzione svolta dal sito non è di vero e proprio grossista ma di intermediazione (coerentemente con la definizione di eMarketplace fornita nel paragrafo iniziale, ben consapevoli comunque dei confini sfocati di questa definizione);
- non tiene conto del mercato *captive* del Marketplace, inteso come utilizzo della sua piattaforma per gestire rapporti di fornitura interni al gruppo a cui il Marketplace appartiene.

Entrando maggiormente nel merito di questo valore, possiamo evidenziare alcune considerazioni:

- il mercato risulta notevolmente concentrato: i primi 6 siti sono responsabili di oltre l'80% di tutte le transazioni;
- i volumi maggiori sono realizzati dai Marketplace outsourcer, sia basati su catalogo che su asta. Questi ultimi in particolare stanno svolgendo un ruolo rilevante, dal momento che hanno gestito il 71% di tutte le transazioni.

Notevolmente inferiori sono i volumi transati attraverso i Marketplace ortodossi e *private*. Entrambi, infatti, richiedono in genere un tempo di *set-up* più lungo per poter generare volumi di scambi consistenti: i Marketplace ortodossi, gestendo prevalentemente transazioni di importo limitato, per aggregare un numero elevato di imprese; i private Marketplace per mettere l'impresa nella condizione di utilizzare un proprio applicativo privato, richiedendo la messa a punto di standard comunicativi di filiera e, nella maggior parte dei casi, cambiamenti significativi nei processi e nei

sistemi informativi delle imprese coinvolte (ma una volta ultimato questo processo la singola impresa-utente può generare volumi di transazioni consistenti).

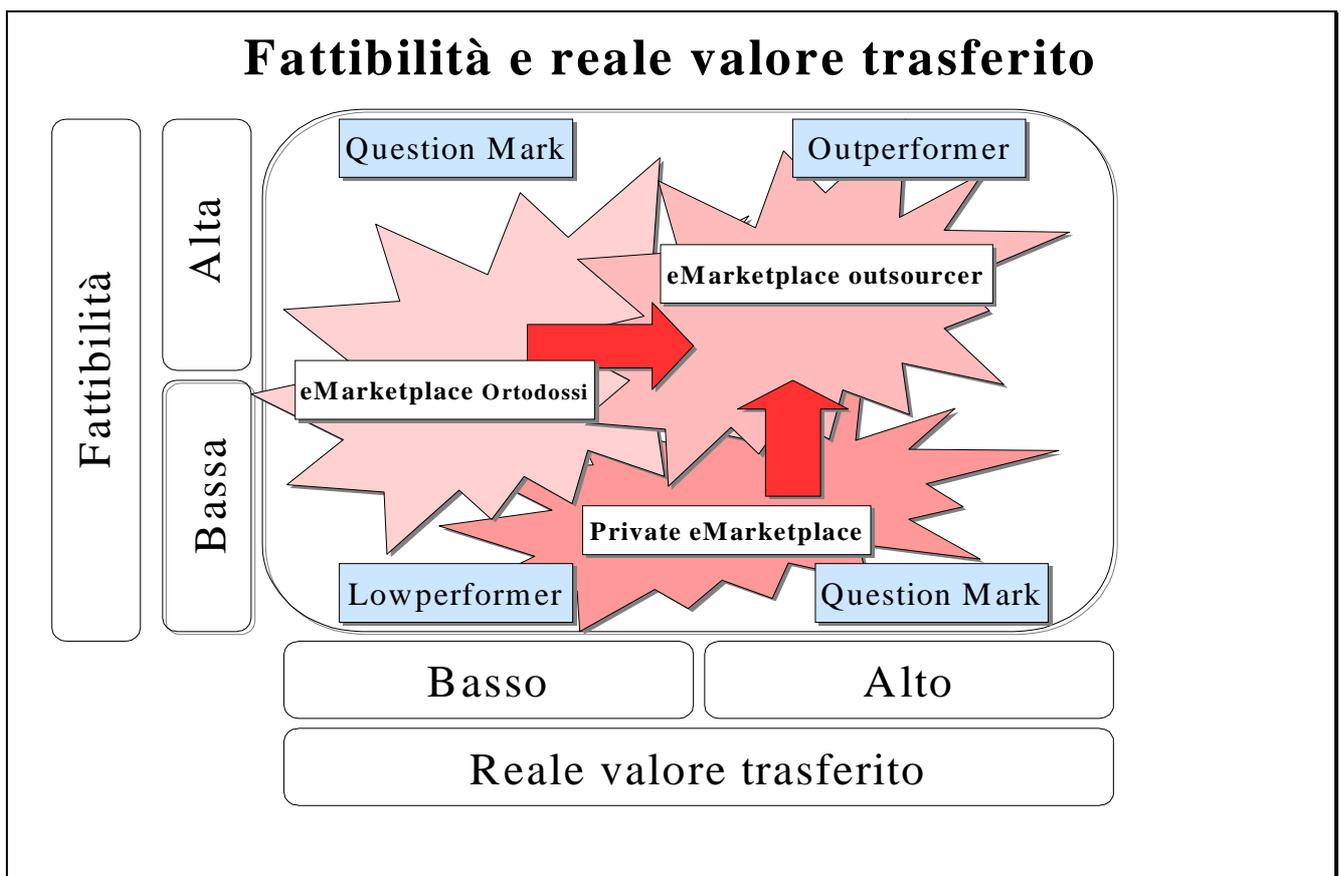
I fatturati 2001 rilevati sono mediamente ancora estremamente ridotti per una serie di ragioni: molti Marketplace hanno raggiunto la piena operatività commerciale solo nella seconda parte del 2001; in molti casi, sono state perseguite, nella fase di avvio, strategie commerciali “aggressive”, finalizzate a “convincere” più facilmente le imprese ad aderire al Marketplace (ad esempio promuovendo politiche di *pricing* basate esclusivamente su una provvigione sul transato, che a causa dei limitati volumi di scambio, hanno portato a fatturati esigui); diversi Marketplace non hanno ancora chiaro il modello di business da perseguire e, quindi, su quali forme di ricavo puntare (provvigioni, *fee* fisse di sottoscrizione oppure variabili secondo una logica *pay per use*, vendita di servizi a valore aggiunto, ecc.).

Tenendo in mente questo scenario possiamo fare alcune considerazioni:

- la maggior parte dei Marketplace censiti chiudono il 2001 con fatturati inferiori ai 150 mila euro; un certo numero con fatturati di alcune centinaia di migliaia di euro; ben pochi sono quelli che arrivano a fatturati dell'ordine dei milioni di euro;
- i fatturati maggiori si hanno con riferimento, oltre che a quei Marketplace che transano maggiormente (e, quindi, come già messo in evidenza appartenenti al *cluster* dei Marketplace outsourcer), a quelli che sono riusciti a fare pagare ad un numero elevato di imprese buone *fee* di sottoscrizione (in particolare, alcuni Marketplace ortodossi);
- bassa è, per ora, la capacità di generare fatturato attraverso la vendita dei servizi (caratteristici ed accessori), anche perché nella maggior parte dei casi sono stati resi operativi solo nella parte finale del 2001, dal momento che la loro messa a punto ha richiesto non poco tempo (anche se non mancano alcune eccezioni di siti che hanno generato la maggior parte dei propri ricavi proprio grazie alla vendita di tali servizi).

La Matrice della figura sotto riportata mostra una possibile interpretazione di questi primi risultati, evidenziando i due *driver* fondamentali che sono alla base della capacità di fatturare di un Marketplace:

- il reale valore trasferito (cioè creato e comunicato) alle imprese partecipanti, in termini, ad esempio, nell’ottica del *buyer*, di risparmio sui prezzi di acquisto e di maggiore efficienza del processo di *procurement*, e, nell’ottica del *seller*, di nuove opportunità di mercato e di un più efficace processo di vendita;
- la fattibilità del modello di business, intesa come facilità di utilizzo del Marketplace da parte delle imprese utenti, che è evidentemente inversamente proporzionale all’intensità del cambiamento culturale, organizzativo e del sistema informativo che devono sostenere per poter usare il Marketplace.



Fonte: Osservatorio dell’Associazione Impresa Politecnico

E’ evidente che fino a questo momento i fatturati maggiori sono stati realizzati (con qualche eccezione legata alla “forza” commerciale) da quei Marketplace che si

collocano nel quadrante “*Outperformer*”, caratterizzato da un elevato valore trasferito e da una elevata fattibilità: un esempio notevole è rappresentato, come già accennato, dai Marketplace outsourcer basati sulle aste, che possono portare già nel breve termine benefici chiari per i *buyer* e non presentano particolari ostacoli per essere implementati (né in termini di integrazione coi sistemi informativi, né in termini di cambiamenti radicali di processi), proprio per il ruolo svolto dal Marketplace in una logica di *outsourcing* del processo (anche se la sostenibilità nel lungo termine di questi risultati dipenderà dalla capacità di questi modelli di generare benefici anche per i *seller* ed evitare la disintermediazione).

Per quanto riguarda i Marketplace ortodossi, parlando in termini assolutamente generali, hanno in genere una buona fattibilità dal momento che non richiedono alle imprese, per aderire, grandi cambiamenti ma a volte la reale *value proposition* non è così forte: nella maggior parte dei casi, infatti, si basa sui prodotti (far conoscere meglio l’offerta commerciale di fornitori a potenziali clienti) e non sui processi (migliorare le prestazioni del processo di vendita/acquisto). L’esperienza mostra, però, che non basta portare *online* clienti e fornitori per creare valore nelle loro relazioni, ma occorrono specifiche strategie. Due esempi in questo senso sono un Marketplace finalizzato a rendere più trasparente e, quindi, efficiente il mercato degli *overstock* o quello della capacità produttiva insatura in un certo settore; un Marketplace in grado di rendere più conveniente l’acquisto di prodotti indiretti o *commodity* attraverso pratiche di *co-buyng* finalizzate al raggiungimento di sconti che la singola impresa, soprattutto se di piccole o medie dimensioni, non riuscirebbe da sola ad ottenere.

Situazione duale è quella, invece, dei Marketplace privati: offrono in genere un forte potenziale di creazione di valore lungo la filiera ma presentano notevoli problemi di implementazione, a causa soprattutto della necessità che spesso hanno di definire standard di comunicazione condivisi tra i diversi attori della filiera e di superare le inerzie che caratterizzano ciascun attore di fronte a cambiamenti rilevanti del suo comportamento.

La Matrice suddetta si presta bene anche ad interpretare alcuni dei casi di insuccesso già discussi nel secondo paragrafo: ad esempio, Steelscreen era partito in fase iniziale con un modello di business che non aveva una chiara *value proposition* e che richiedeva invece notevoli sforzi culturali ed organizzativi per essere sfruttato dalle imprese utenti; Fashionado e Up2b, invece, potevano avere sicuramente un elevato valore potenziale per le imprese della filiera ma richiedevano enormi cambiamenti nelle stesse per poter essere efficacemente utilizzati.

E' evidente che l'entità degli investimenti sostenuti per la creazione e il lancio del Marketplace è fortemente dipendente da molteplici fattori, quali il modello di business, la piattaforma tecnologica, il gruppo imprenditoriale e gli investitori di riferimento, l'ambito geografico di riferimento, ecc. Inoltre la valorizzazione di tali investimenti dipende molto dalle modalità di contabilizzazione adottate dalla singola impresa (ad esempio a livello di costi di periodo rispetto ai costi ammortizzabili) e dalle modalità di allocazione sul progetto di alcuni costi *corporate* nel caso di Marketplace appartenenti a gruppi diversificati. L' unica considerazione che ci limitiamo perciò a fare è che lo scenario si presenta estremamente eterogeneo.

A fianco di alcuni Marketplace che hanno sostenuto investimenti di avvio estremamente rilevanti (superiori ai 5 milioni di euro), in particolare nella tecnologia (forse sopravvalutando la sua rilevanza rispetto ad altre variabili), vi sono altri che sono riusciti a mettere in piedi un buon progetto con spese ben inferiori. Sono numerosi, nel panorama complessivo dei 124 siti censiti, i casi in cui gli investimenti nello *start-up* sono stati pari a poche centinaia di migliaia di euro ma che, almeno fino a questo momento, non brillano per risultati.

E' troppo presto per poter fare considerazioni di una qualche valenza sui risultati economici dei Marketplace italiani: evidentemente la stragrande maggioranza è ancora fortemente in perdita (fatta eccezione per alcuni casi caratterizzati da bassissimi investimenti di *start-up*, che risultano però di limitato interesse) ma dichiara di raggiungere il punto di pareggio economico nel giro di 2/3 anni. In molti casi i risultati sono stati peggiori di quelli attesi: non mancano alcuni casi, invece, in

cui le performance raggiunte sono state allineate, se non migliori, rispetto a quelle pianificate nel *business plan*.

### 2.2.3 L'OTTICA DELL'IMPRESA-UTENTE

Nei paragrafi precedenti si è descritta la situazione attuale in Italia dell'*offerta* di servizi da parte dei Marketplace. Ma qual è la situazione della *domanda*? Rispondiamo attraverso i risultati di due recenti ricerche di mercato condotte su imprese italiane al fine di comprendere il loro atteggiamento nei confronti degli eMarketplace:

- la prima, che riguarda le 100 più grandi imprese italiane per fatturato, evidenzia che circa un quarto dichiara di aver già utilizzato un eMarketplace, anche se un terzo di queste solo a livello sperimentale (Ice, 2001). La maggior parte dichiara di aver ottenuto benefici sia economici (riduzione dei prezzi di acquisto o dei costi di processo) sia operativi (intesi come migliore ottimizzazione dei tempi ed una maggiore praticità nella gestione delle forniture);
- la seconda, condotta su un campione di 500 piccole e medie imprese, evidenzia che solo il 20-25% dichiara di aver sentito parlare di eMarketplace (dato comunque in crescita rispetto a quello di 6 mesi fa) e solo il 17% sta pensando di migliorare il processo di acquisto utilizzando un eMarketplace (Mate-Commercio Elettronico Italia, 2001).

Dal quadro sulla realtà italiana dei Marketplace delineato in questo Report, quali indicazioni si possono trarre nell'ottica delle imprese-utenti? Qual è il ruolo che gli eMarketplace possono svolgere sia per le imprese di maggiori dimensioni che per quelle più piccole? E' presto per poter prendere posizioni nette su questi argomenti ma alcune indicazioni sembrano emergere: per le imprese di maggiori dimensioni, i Marketplace possono rappresentare canali complementari a quelli già attivati (o che

saranno attivati in futuro) per gestire il complesso insieme di relazioni B2b, magari per svolgere attività specialistiche, oppure per delegare attività meno strategiche, oppure ancora per poter sfruttare una più ampia gamma di opportunità (di vendita e di acquisto); per le imprese di dimensioni medio-piccole, i Marketplace potrebbero svolgere anche un ruolo rilevante nell'accrescere la loro dimestichezza con le nuove tecnologie basate su Internet e, quindi, nell'accelerare alcuni processi di cambiamento che, se affrontati autonomamente dalla singola impresa, potrebbero richiedere tempi ed investimenti superiori.

Nei panni della singola impresa come fare, allora, per identificare le opportunità migliori? E' evidente che non vi sono ricette facili, indicazioni univoche, dal momento che la strada "migliore" verso l'eBusiness B2b per ogni impresa dipende fortemente dalle sue caratteristiche specifiche. Alcune linee guida possono comunque essere evidenziate.

- Occorre innanzitutto individuare quali possono essere i Marketplace potenzialmente utilizzabili, sapendo che alcuni sono specifici per le imprese di un certo settore mentre altri operano trasversalmente, perché trattano beni e servizi indiretti oppure sono pluriprodotto.
- Per ciascun Marketplace potenzialmente di interesse serve comprendere bene le funzionalità ed i servizi offerti e, quindi, il modello di business, e valutare attentamente i benefici ottenibili, che, come messo più volte in evidenza in questo Report, possono essere differenti (sfruttare uno specifico *know how* che l'impresa non possiede per gestire alcuni canali di acquisto/vendita; esternalizzare alcune attività non strategiche relative al processo di acquisto/vendita; ridurre i prezzi di acquisto di alcuni prodotti; migliorare l'efficienza del proprio processo di acquisto; portare *online* le relazioni esistenti con i propri *partner* commerciali; sfruttare nuove modalità di vendita/acquisto; ecc.).
- Valutare attentamente i passi e quindi anche gli investimenti ed i cambiamenti

necessari per poter realmente sfruttare tali benefici. Alcuni Marketplace non richiedono particolari “sforzi” per poter essere utilizzati; altri comportano investimenti consistenti sia a livello organizzativo che tecnologico. Quanto più sono rilevanti tali sforzi tanto più è necessario gestire con attenzione il processo di adesione al Marketplace, coinvolgendo, anche a livello di formazione, il personale interno (inteso sia come il *management* responsabile che come gli utilizzatori veri e propri del nuovo strumento).

Più questo processo di cambiamento è gestito efficacemente, tanto più si possono creare le condizioni per ottenere benefici di lungo termine, come ormai diverse esperienze di *eProcurement* dimostrano chiaramente (alcune di queste condotte proprio dalle stesse piattaforme dei Marketplace ma in contesti *captive*).

#### **2.2.4 TRATTI EVOLUTIVI DEL QUADRO INTERNAZIONALE**

Sempre in riferimento ad una ricerca dell'*Osservatorio dell'Associazione Impresa Politecnico* è stata condotta una analisi del comparto degli eMarketplaces a livello internazionale con l'obiettivo di mettere in relazione i principali risultati emersi con le tendenze in atto a livello italiano evidenziando le più significative analogie e differenze.

Negli ultimi anni (soprattutto 2000 e 2001) il settore degli eMarketplace a livello internazionale è stato caratterizzato dalla nascita di un numero estremamente elevato di nuove iniziative, tanto che, alla fine del 2001, diverse fonti ne censiscono tra i 1500 e i 2000. Già dalla fine del 2000 però, con un certo anticipo, dunque, rispetto allo scenario italiano, si riscontra l'inizio di un processo di riassetto del comparto testimoniato dal tono tutt'altro che entusiastico con cui i principali analisti traggono il fenomeno dei Marketplace (emblematici al riguardo alcuni titoli di report: “*B2B exchanges: future hopes, current doubts*”, Booz Allen & Hamilton 2001; “*Collaborative Commerce. Going Private to get results*”, Deloitte Research 2001) ed esemplificato dai casi di **chiusura** (Bizbuyer.com, Chemdex.com,

Hsupply.com, Mroverstocks.com, Paperx.com, Textilesolution.com, Totalmro.com) e di iniziative che hanno abbandonato il modello del Marketplace per adottare **modelli di business differenti** (E-steel.com, Commerx.com, Sciquest.com, E-chemicals.com, Paperhub.com). A titolo esemplificativo, oltre al caso Chemdex-Ventro (si veda il box), si consideri il caso E-steel.com. L'azienda, nata nel luglio 1999 come Marketplace ortodosso nel settore degli acciai, ha modificato il suo nome in NewView Technologies nel novembre del 2001 proprio a testimoniare l'evoluzione del suo modello di business verso la fornitura di soluzioni *software* per la gestione collaborativa dei processi di acquisto e vendita di materiali diretti. Peraltro, l'evoluzione del suo modello di business era già avvenuta in precedenza come si evince dall'accordo siglato dall'allora E-steel con Covisint (Marketplace consortile nel settore *automotive*) nel luglio del 2001, proprio per la fornitura di soluzioni tecnologiche finalizzate alla gestione dei materiali diretti.

Una delle principali differenze che caratterizzano lo scenario internazionale rispetto alla realtà italiana è data dalla presenza rilevante dei Marketplace **consortili** rispetto ai Marketplace **indipendenti**. La discesa in campo degli eMarketplace consortili si colloca indicativamente ad inizio 2000 (è curioso osservare che quattro tra i più significativi eMarketplace nel settore *grocery*, ossia CPGmarket.com, GlobalNetXchange.com, Transora.com, e Worldwideretailexchange.org sono nati a distanza di pochi giorni nel marzo 2000) e si spiega con la comprensibile volontà dei principali operatori nei diversi settori industriali di presidiare direttamente un fenomeno che sembrava (allora) procedere ad una velocità quasi incontrollabile. Il numero degli eMarketplace consortili è in generale proporzionale alla frammentazione che caratterizza le singole filiere produttive (numero limitato nel settore *automotive*, più consistente nel settore *grocery*, piuttosto elevato nel settore chimico) con modelli di business fortemente orientati a fornire servizi che vanno dalla gestione dei processi transazionali alla gestione dei processi collaborativi in una logica di *onestop-shop*. Per quanto concerne i modelli di business a cui si richiamano i Marketplace consortili l'analisi evidenzia uno scenario complesso. Un gran numero

di eMarketplace consortili, pur avendo programmi ambiziosi negli anni a venire, di fatto ha ad oggi attivato solo un numero limitato di funzionalità, e tra queste appunto le funzionalità caratterizzate da più alta fattibilità e più chiaro valore trasferito. Si passa così da funzionalità tipiche dei Marketplace informativi (ad esempio la funzionalità *Market Monitor* di Converge, eMarketplace consortile nel settore elettronico, analizza in modo continuo le offerte di vendita presentate nel Marketplace segnalandole attivamente ai potenziali acquirenti), a funzionalità tipiche dei Marketplace transazionali, in taluni casi con elevate potenzialità di personalizzazione e integrazione. E' però interessante cercare di cogliere le direzioni di evoluzione.

Da un lato alcuni eMarketplace si stanno chiaramente muovendo nella direzione di adottare un modello di tipo collaborativo (CPGMarket.com e Transora.com nel settore *grocery*, e2open.com nel settore *high tech*, Covisint.com nel settore *automotive*).

Questa tendenza è confermata dalle *partnership* tecnologiche attivate (con i principali fornitori di applicativi sia per la gestione della *supply chain* quali i2technologies, Manugistics, Synchron Technologies sia per la gestione dei progetti di sviluppo nuovi prodotti, quali MatrixOne) e dai progetti pilota in corso di realizzazione (si veda a titolo esemplificativo il pilota condotto da Henkel in CPGmarket.com volto a verificare i servizi di gestione della *supply chain*, oppure l'analogo pilota condotto da Acer in e2open.com). D'altra parte iniziano ad emergere dubbi e perplessità sul reale valore di portare i processi collaborativi in un ambiente pseudo-privato (nonostante si parli di Marketplace privati) e vi è già qualche esempio di eMarketplace che ha fatto marcia indietro per posizionarsi secondo il modello di eMarketplace transazionale.

E' emblematico al riguardo il caso di Converge nel settore *high tech*, inizialmente partito con l'ambizioso progetto di supportare sia i processi transazionali sia i processi collaborativi, che ha poi fatto marcia indietro per focalizzarsi solo sui processi transazionali. Siamo dunque in una fase di incertezza in merito al modello di business che sarà adottato dagli eMarketplace consortili, dovendosi opportunamente

pesare le tesi e le argomentazioni di chi li vede come il perno intorno a cui gestire in modo efficiente i processi collaborativi nella *supply chain* e chi ritiene che il loro ruolo risulterà alla fine ridimensionato fino a trasformarli in fornitori di servizi e funzionalità standard per gli operatori della filiera (quali il servizio di gestione centralizzato del catalogo prodotti offerto da Transora.com).

Rispetto al panorama italiano il quadro internazionale presenta molti più esempi di eMarketplace appartenenti alle categorie *outsourcer* e *private* a conferma di un maggiore grado di evoluzione in quelle categorie.

*I Marketplace ortodossi puri* (la cui funzionalità principale, si ricorda, è quella di *order matching* e *market making*) denotano in generale grosse difficoltà a fronte di *value proposition* in molti casi poco chiare ed immediate. La maggior parte delle chiusure, o delle modifiche nei modelli di business, citate precedentemente riguarda proprio gli eMarketplace ortodossi puri. Alcuni esempi denotano in modo più eclatante la situazione di difficoltà in cui versano molti operatori (si veda anche il caso Verticalnet.com nel box). Sciquest.com, eMarketplace operante nel settore *life science*, dopo aver conseguito ricavi per 51,7 milioni di dollari nel 2000 e 12,6 milioni di dollari nel primo trimestre del 2001 ha modificato il suo modello di business proponendosi come fornitore di soluzioni *software* e viaggia oggi con un fatturato pari a circa 2 milioni di dollari (dati relativi all'ultimo trimestre del 2001).

Sembrano invece avere prospettive quegli eMarketplace ortodossi che presentano una strategia specifica e focalizzata, ad esempio gli eMarketplace finalizzati a creare trasparenza ed efficienza nel mercato degli *overstock* (si veda Liquidation.com che, in due anni di attività, ha facilitato più di 100.000 transazioni, di valore compreso tra 1000 e 250.000 dollari), oppure finalizzati all'intermediazione delle eccedenze di capacità operativa (ad esempio Teleroute.com nel settore del trasporto merci), o ancora finalizzati alla cessione o all'acquisto di beni strumentali usati o di occasione (Goindustry, Zonetraider recentemente acquistato da Dovebid).

Tra i *Marketplace outsourcer* (che offrono servizi in una logica di tipo *outsourcing*) si trovano ad oggi gli esempi di eMarketplace a più elevata fattibilità e con più chiara

*value proposition*, sia tra gli indipendenti orizzontali che tra i consortili, alcuni dei quali, oltre ad offrire funzionalità tipiche degli eMarketplace ortodossi, mettono a disposizione funzionalità relative alla gestione dei processi di approvvigionamento in outsourcing (oltre al caso CPGmarket già evidenziato, si consideri ad esempio la funzionalità di gestione gare o aste per l'assegnazione di contratti di fornitura pluriennali offerte da e2open, eMarketplace consortile nel settore elettronico).

Buoni risultati tra gli indipendenti sono rinvenibili sia tra gli operatori specializzati nell'organizzazione e nella gestione di aste *online* per conto degli acquirenti (come testimoniato dai risultati molti buoni raggiunti da Freemarkets) sia, anche se in misura meno evidente, tra gli operatori che offrono servizi di supporto alla gestione dei processi di approvvigionamento di beni e servizi indiretti (emaro.com, trademc.com).

Il modello del *private eMarketplace* sembra presentare, a fronte di *value proposition* molto spesso chiare (sulla carta), notevoli difficoltà di implementazione soprattutto in relazione alle funzionalità che richiedono integrazione e collaborazione. La principale minaccia allo sviluppo dei *private eMarketplace* è rappresentata dalle iniziative *extranet-based* le quali pur richiedendo, almeno a tavolino, un costo di implementazione maggiore (in quanto singolarmente sostenuto) e pur non presentando i potenziali benefici che caratterizzano le architetture "*hub&spoke*" (ossia unico punto di interconnessione, standardizzazione tecnologica, raggiungimento di adeguatamassa critica) hanno ad oggi l'indubbio vantaggio di costituire progetti più facilmente dominabili, con tempi di realizzazione più certi e con più elevate garanzie di sicurezza e personalizzazione della soluzione. Così ad esempio General Motors, pur essendo il principale utente di Covisint.com (si veda box), utilizza la sua Extranet *SupplyPower* per la gestione di alcuni processi collaborativi con i suoi 3000 fornitori (ad esempio per la gestione della qualità). Analogamente DaimlerChrysler, un altro dei soci fondatori di Covisint.com, ha in corso i progetti "*FastCar*" e "*New Product Change Management*" finalizzati a favorire la gestione collaborativa del processo di sviluppo nuovi prodotti attraverso la

condivisione di dati tecnici, specifiche e disegni con i suoi fornitori su una propria piattaforma *Extranet-based*. La minaccia si è trasformata in realtà nel settore informatico dove, come già anticipato, il Marketplace Converge.com ha già rivisto il suo modello di business escludendo di volersi occupare della gestione dei processi collaborativi. La HewlettPackard, uno dei soci fondatori di Converge.com, sta promuovendo su base individuale il progetto “*KeyChain*” per la gestione integrata e collaborativa della *supply chain* con i suoi fornitori, *contract manufacturer* e distributori.

Un limite rilevante alla fattibilità dei modelli che implicano una più stretta integrazione tra eMarketplace e imprese utenti (modello transazionale integrato, sia nella logica di *Marketplace ortodosso* che *outsourcer*, e modello collaborativo) è costituito dalla mancanza di standard di settore in merito alla struttura dei documenti (ordini, fatture, notifiche di spedizione, piani previsionali, ecc.), alla codifica dei prodotti e delle parti e soprattutto in termini di modellazione dei processi collaborativi. Al riguardo minori difficoltà di implementazione si riscontrano in quei settori che negli ultimi anni hanno impostato e condotto gruppi di lavoro per lo sviluppo e la condivisione degli standard. Emblematici al riguardo sono i settori *high tech* (informatica ed elettronica) con il progetto Rosettanet e il settore *grocery* con il progetto *ECREfficient Consumer Response* (e più recentemente *GCI - Global Commerce Initiative*).

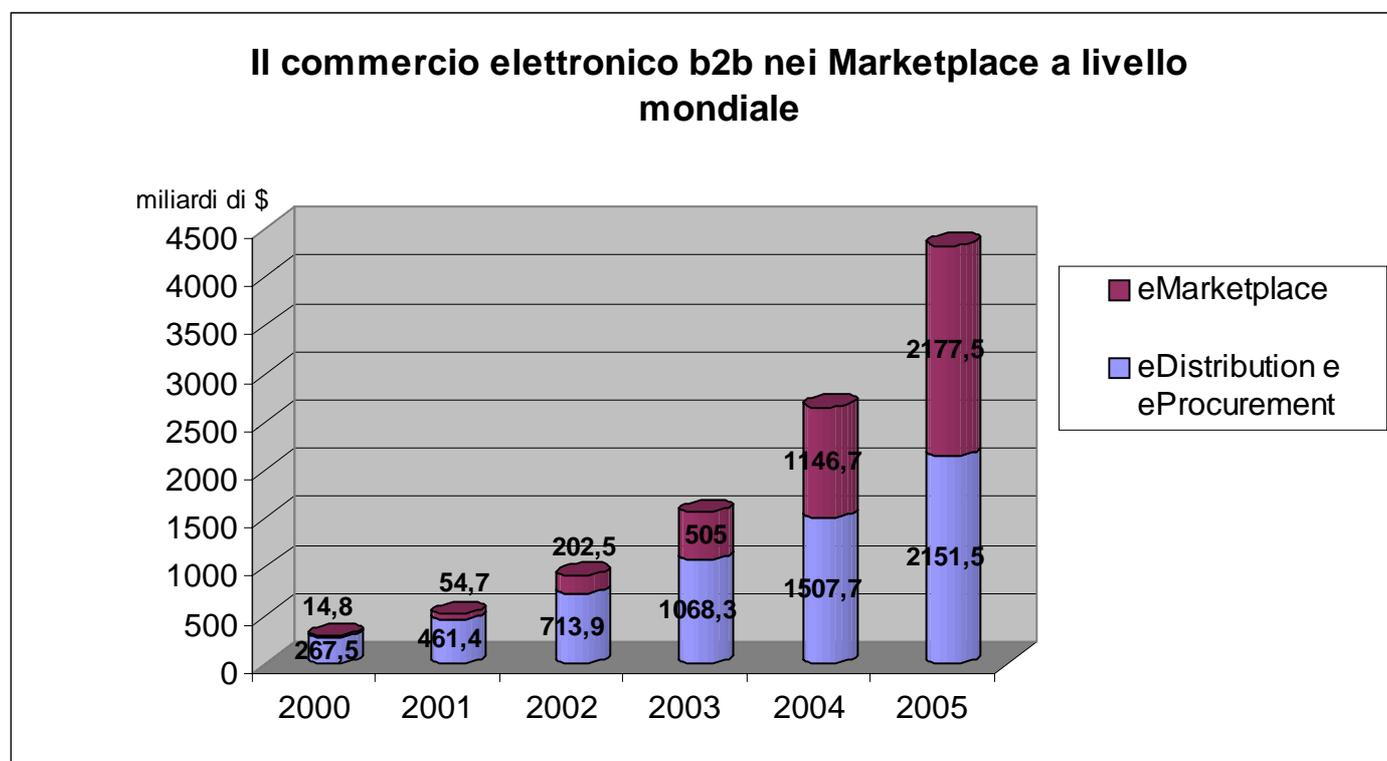
Non è pensabile che questo lavoro sia demandato ai Marketplace medesimi necessitando di un *commitment* forte a livello di settore e di un impegno temporale pluriennale (si considerino al riguardo le enormi difficoltà che stanno incontrando nel settore metallurgico i Marketplace, in primis *Steelscreen.com* e oggi *Steel24-7.com*, che intendendo sviluppare servizi basati sull’integrazione e si trovano a dover promuovere in prima persona progetti di standardizzazione).

## **2.2.5 PROSPETTIVE EVOLUTIVE**

In conclusione sarà possibile affermare che dall'analisi sulle prospettive di sviluppo dei marketplace elettronici l'incertezza è totale: "galoppiano", secondo alcuni analisti, e "sono con l'acqua alla gola" per altri. Totale contrapposizione di vedute, quindi, per un settore nato anni fa con l'obiettivo di assumere una posizione di riferimento nel mondo dell'e-business ma che invece ha trovato per strada parecchie difficoltà di sviluppo. Ad annunciare volumi inaspettati di compravendite ci ha pensato la **Global Trading Web Association**, l'associazione indipendente di marketplace elettronici. Lo studio ha rilevato per il periodo gennaio-giugno 2001 oltre 884 mila transazioni sulle piazze virtuali che fanno parte del consorzio, segnando un aumento del 733% rispetto all'anno 2000, quando le operazioni on line effettuate si erano fermate a quota 106.168. Positivo anche il futuro: le stime parlano di 2,1milioni di transazioni per il 2001, con una parallela crescita della quantità di prodotti (si è passati da 4,3 a 17,1 milioni di codici a catalogo da giugno 2000 a giugno 2001), che a fine anno dovrebbero arrivare a sfiorare i 24 milioni nel complesso.

**Booz Allen & Hamilton**, invece, ha pubblicato i risultati di una ricerca condotta su ben 1.802 marketplace, sostanzialmente nordamericani. Per quanto la realtà italiana sia molto diversa, è comunque possibile usarne le indicazioni per migliorare l'approccio strategico alla materia anche al di qua dell'Atlantico. Secondo il report, la gran parte dei marketplace è nata non per effettive esigenze dell'industria, ma per la volontà di trovare sbocchi all'offerta di prodotti e servizi delle dot-com. Concluso il momento della speculazione, molte strutture si sono trovate con l'acqua alla gola: in particolare i marketplace indipendenti, quelli privi di una focalizzazione verticale o di una nicchia di riferimento. Il settore più sovraffollato sarebbe quello dei trasporti e della logistica, mentre il settore automobilistico, con "soli" 17 marketplace, offre ancora buone opportunità di posizionamento. I marketplace consortili, quelli fondati da una pluralità di aziende che si ripropongono di usarne i servizi per ottimizzare il proprio business (il principale esempio è **Covisint**), generalmente hanno le spalle coperte. Ma corrono il rischio di essere bloccati, dal punto di vista operativo, dai conflitti tra le strategie dei soci fondatori. E se i fondatori di Covisint sono solo tre,

quelli di **Transora** sono cinquanta. L'obiettivo, dunque, deve essere "catalizzare i progetti dei soci fondatori e integrare i servizi richiesti dall'industria in cui operano". Il terzo tipo di marketplace, quello privato (cioè creato da singole aziende per le proprie esigenze di relazione con fornitori e clienti), secondo la ricerca costituisce una minaccia per le altre due categorie. Queste iniziative, infatti, "potrebbero consumare le risorse destinate a confluire nelle strutture indipendenti e consortili". Tra le aziende maggiormente beneficate dall'arrivo degli e-marketplace figurano le medie imprese, che avendo già visto le mosse dei leader di mercato, ora possono sviluppare le proprie strategie senza cadere negli stessi errori.



Fonte: Osservatorio dell'Associazione Impresa Politecnica

Un ultimo punto che vogliamo toccare in questo paragrafo riguarda la rilevanza degli eMarketplace da un punto di vista "quantitativo" di mercato. Tutte le principali società di ricerche di mercato sono comunque concordi nel ritenere che il fenomeno dei Marketplace svolgerà un ruolo estremamente rilevante nel prossimo futuro: secondo IDC, ad esempio, la quota parte del commercio elettronico complessivo B2b

mondiale, che dovrebbe transitare per i Marketplace nel 2005, è di circa il 50%, per un volume di scambi di 4.300 miliardi di dollari.

Appare quindi giustificato l'interessamento verso questo comparto da parte di ricercatori e professionisti di tutto il mondo.

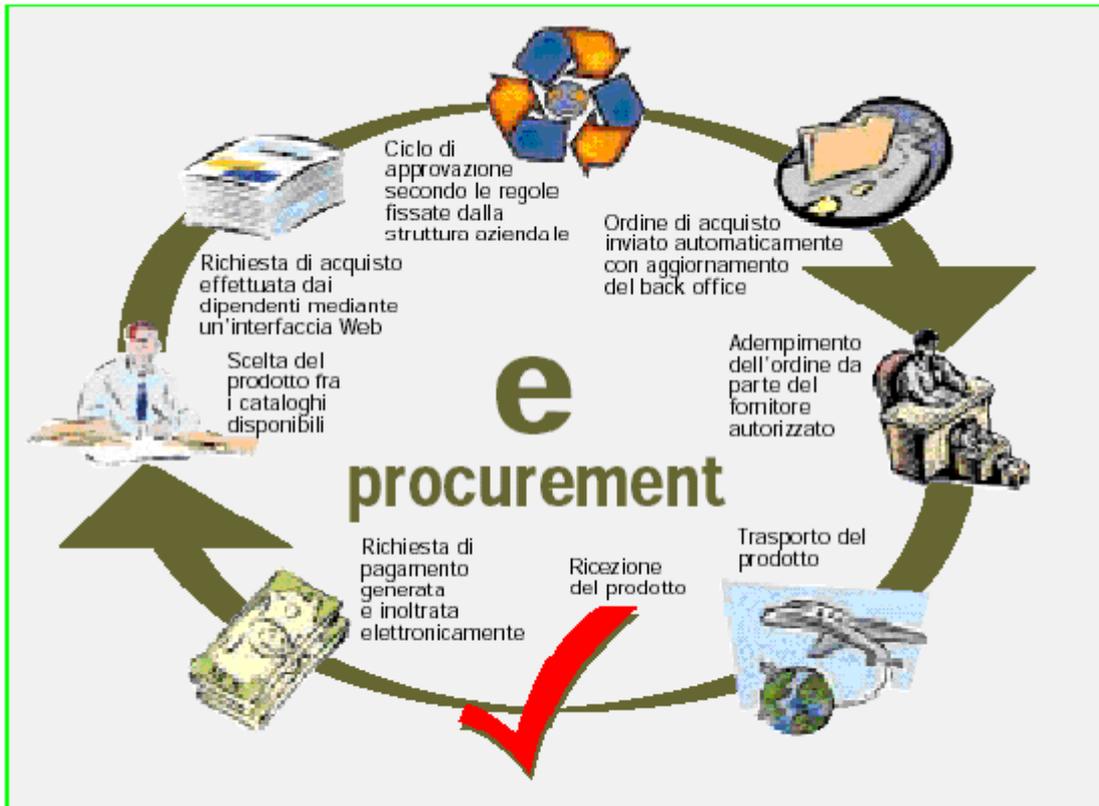
## **3. L'E-PROCUREMENT**

### **3.1 DEFINIZIONE**

L'E-Procurement è l'approvvigionamento elettronico tramite Internet di beni che riguardano il “core Business” aziendale (componenti di prodotto, materie prime standard, forniture personalizzate ed altre merci necessarie per svolgere un'attività. Il processo comprende:

- l'invio di richieste formali di fornitura di merci e servizi
- il ricevimento dell'approvazione da parte dell'acquirente
- l'elaborazione dell'ordine di acquisto
- l'evasione dell'ordine
- la consegna
- il ricevimento
- il pagamento

Le soluzioni di e-Procurement sono sistemi di self-service, basati su Internet, completamente automatizzati che snelliscono il processo di compravendita. Le soluzioni offrono inoltre informazioni critiche che agevolano le decisioni di acquisto. La funzione di e-Procurement si rivolge ad un numero limitato di buyer specializzati, ed il processo è talvolta assistito da sistemi di MRP (Material Requirements Planning) che permettono di poter conoscere la disponibilità immediata del bene e di snellirne la procedura di acquisizione.



*Ciclo operativo di una soluzione di e-procurement.*

L'e-Procurement non riguarda solo gli acquisti on-line effettuati tramite cataloghi elettronici tra un'impresa e un suo fornitore ma è molto di più. L'obiettivo è quello di creare una vera e propria collaborazione, collegando i processi e sistemi di acquisti interni a quelli dei propri fornitori attraverso una connessione sicura tramite la rete Internet pubblica. Quando l'impresa necessita di una fornitura, i sistemi in collaborazione comunicano automaticamente gli ordini, verificano la disponibilità, programmano le spedizioni ed effettuano le transazioni monetarie, tutto senza alcun coinvolgimento del personale addetto agli acquisti.

### **3.1.1 MECCANISMO DI FUNZIONAMENTO**

**Acquisti via Internet (Internet purchasing)** – L’Internet purchasing permette all’impresa di piazzare ordini più velocemente via Internet, invece di aspettare che le persone autorizzate approvino l’ordine e che l’ufficio acquisti inoltri la richiesta ai fornitori (un processo che può richiedere anche settimane). Gli impiegati formulano l’ordinativo da una lista precedentemente approvata, direttamente attraverso il loro PC. L’ordine passa attraverso un processo interno di approvazione per poi essere mandato elettronicamente al fornitore, lasciando una chiara traccia per le verifiche. Ciò consente ai professionisti di potersi concentrare sugli aspetti più strategici dell’approvvigionamento come la negoziazione dei contratti e la gestione dei fornitori. L’Internet purchasing aiuta le imprese a controllare gli acquirenti indipendenti (“maverick” purchaser) e permette di riprendere il controllo di spese fino ad allora mal gestite.

### **3.1.2 MECCANISMI DI GESTIONE DEL CATALOGO ELETTRONICO**

L’efficacia di un sistema di e-procurement dipende in larga parte dalla gestione del catalogo dei prodotti. Sono diverse, tuttavia, le metodologie d’implementazione possibili. È importante pianificare una corretta gestione del proprio catalogo. L’amministrazione del catalogo di un sistema di e-procurement, infatti, può basarsi su differenti metodi, più o meno complessi e sofisticati, ognuno dei quali risponde ad esigenze specifiche ed è caratterizzato da una serie di vantaggi e svantaggi particolari. Non esiste una modalità di gestione implicitamente migliore o peggiore delle altre, facendo fronte ognuna di esse ad un’esigenza particolare.

**Cooperative OBI** - il Cooperative Open Buying over the Internet consente agli utenti di effettuare la selezione degli articoli da acquistare utilizzando un normale carting

system (un sistema basato sul concetto di "carrello virtuale", simile a quello usato dalla maggior parte dei negozi virtuali).

La selezione, però, non arriva all'esecuzione effettiva dell'ordine, che deve prima passare per l'approvazione dell'ufficio acquisti. Tale sistema è particolarmente adatto per prodotti che presentino una vasta rosa di configurazioni possibili (come i computer), richiedendo quindi un sistema di gestione sviluppato ad-hoc che, come tale, debba essere gestito direttamente dal fornitore.

**Aggregazione di contenuti** - i sistemi basati sull'aggregazione dei contenuti consentono di acquisire direttamente dai diversi fornitori i dati relativi ai prodotti presenti nel catalogo, aggregandoli in un layout comune. Tale sistema, caratterizzato da un alto livello d'integrazione, consente di creare - al più alto livello d'implementazione - sistemi in grado di effettuare benchmark dinamici sull'offerta dei diversi fornitori, fornendo agli utenti un vero e proprio DSS (Decision Support System) in grado di assisterli nella fase di scelta della soluzione più idonea alle esigenze specifiche.

**Compilazione proattiva** - il sistema basato sulla compilazione proattiva rappresenta la metodologia di approccio alla gestione del catalogo con il più alto livello di complessità. Tale metodologia, infatti, prevede che non solo i prodotti siano aggregati in un layout comune, ma che siano identificati direttamente all'interno dei sistemi informativi dei fornitori da un agente automatico. Agente che, identificato il prodotto, lo inserisce nella giusta categoria. Sostanzialmente, la differenza tra il sistema basato sulla compilazione proattiva e quello basato sull'aggregazione di contenuti è - facendo riferimento ai sistemi di ricerca su internet - la stessa che passa tra un sistema come Yahoo, nel quale i dati sono inseriti con un intervento umano, ed un sistema come Northernlight, che provvede all'indicizzazione ed alla categorizzazione su base tassonomica.

### 3.1.3 I VANTAGGI

Le imprese che adottano soluzioni di procurement otterrebbero i seguenti vantaggi:

- Riduzione dei costi riguardanti il processo tradizionale di approvvigionamento: automatizzando i processi manuali ed i metodi di pagamento tutta la produzione di documenti cartacei (fatture, autorizzazioni, fax, telefonate conferma, etc.) viene, infatti, eliminata o almeno drasticamente ridotta, con indubbio risparmio in termini di tempo e spazio;
- Riduzione del tempo necessario per completare l'intera operazione (time to market)
- Maggiore integrazione con gli altri processi aziendali
- Riduzione e gestione strategica dei fornitori chiave
- Aumento dell'efficacia dei processi e riduzione della numerosità dello staff acquisti.

A questi vantaggi se ne aggiungono altri collaterali, come la diminuzione del cosiddetto "*effetto maverick*" (acquisti fuori controllo), ossia il fenomeno per il quale gli impiegati tendono a bypassare la procedura di acquisto tradizionale, effettuando alcuni approvvigionamenti in prima persona, e compilando poi le relative note spese. La diminuzione dell'effetto "maverick" avviene in funzione del fatto che, implementando un sistema di e-procurement, l'azienda offre al suo dipendente un sistema semplice per identificare i prodotti dei quali ha bisogno, facendo convergere verso una rosa di offerte a catalogo e la possibilità di effettuare richieste "fuori catalogo". Tali richieste possono essere gestite in automatico dal sistema informativo che interpella i fornitori delle relative categorie merceologiche richiedendo preventivi e informazioni sulle soluzioni proposte. In tal modo l'utente non è costretto alla ricerca dei prodotti dei quali ha bisogno, ma sono questi ad essere resi disponibili all'utente. I sistemi di e-procurement permettono miglioramenti di prestazioni aziendali anche sul fronte dei supply cycle time (tempi di attraversamento del ciclo di

procurement) e dei costi di magazzino e di inventario (conseguentemente): secondo studi condotti da Aberdeen Group su un gruppo di grandi aziende che hanno implementato l'E-procurement, da una media di 7,3 giorni richiesta dal ciclo tradizionale/manuale di procurement, si è passati a circa 2 giorni; l'e-Procurement permette il miglioramento delle relazioni con i fornitori e maggior potere d'acquisto: riducendo il numero di fornitori, si incrementano i volumi operando a livello di tutta un'azienda (o di più aziende), con la possibilità di ottenere prezzi e condizioni privilegiate e personalizzate; la maggiore soddisfazione per l'utilizzatore finale: in questo modo si può permettere allo stesso dipendente di selezionare direttamente (self-service) il bene o il servizio che maggiormente corrisponde alle sue esigenze.

Sul fronte opposto, aumentano, però, i costi di natura informatica (generalmente classificabili in hardware, licenze software, consulenza, personale IT, connessioni, housing/hosting), quelli relativi alla ristrutturazione dei processi aziendali di approvvigionamento/organizzativi, ed i costi relativi alla formazione ed all'assistenza ai fornitori nel processo di adeguamento innovativo. La più grande difficoltà dell'implementazione di un sistema di procurement sembra essere connessa alle possibilità di acquisto di beni e servizi complessi. Infatti l'acquisto di materie prime o servizi standardizzati è sicuramente effettuabile su rete; appare invece più difficile una vera rivoluzione nell'approvvigionamento su rete di prodotti o servizi non standardizzati. In questo caso, infatti, il prezzo d'acquisto non gioca un ruolo predominante, ma si va alla ricerca di un insieme ampio di caratteristiche prestazionali e qualitative del prodotto/servizio.

## **3.2 ANALISI DELL' E-PROCUREMENT**

### **3.2.1 STATO ATTUALE**

Recentemente si è cercato di aumentare il numero e la portata delle applicazioni di e-procurement in nome della filosofia organizzativa contemporanea che guarda al ruolo degli acquisti come ad una funzione non più solo operativa, ma anche strategica.

Tuttavia, l'automazione degli approvvigionamenti di beni diretti, è stata implementata e gestita sostanzialmente dalle grandi società perché di fatto costosa e, in ogni caso, rivolta solo ad un determinato gruppo di beni.

Le previsioni erano più che ottimistiche, ma a tutt'oggi il mercato deve essere considerato ancora immaturo, non solo per quanto riguarda tecnologie standard e pratiche di business, ma anche in relazione alle esperienze di implementazione e distribuzione sul lato del compratore.

A metà del 1999 si stimava che il numero totale delle aziende che aveva acquistato e distribuito un sistema di e-procurement di nuova generazione fosse inferiore a cento, e tale numero si riduceva ulteriormente se si escludevano le implementazioni pilota. Ma questo numero non è cresciuto significativamente da allora e non crescerà in modo esponenziale come si credeva fin quando la sensibilità, la capacità, e le esperienze aumenteranno ed i costi dei sistemi si ridurranno.

La tecnologia web di fatto consente di acquistare beni e servizi a prezzi più favorevoli e di rendere disponibile al front-aziendale un notevole potere contrattuale e garantendo la libertà di scegliere tra un sottoinsieme di articoli pre-approvati e consentendo al management di esercitare un controllo sui processi d'acquisto e sulle relazioni con i fornitori, in modo da realizzare degli effetti estremamente positivi, in termini di costi e tempi di approvvigionamento.

Attualmente è sempre e comunque il comparto B2B a rappresentare la fetta più sostanziosa delle vendite on-line.

Secondo uno studio IDC, nel 2001, il fatturato globale dell'e-commerce ha raggiunto i 600 miliardi di dollari, con un incremento del 68% rispetto all'anno precedente. Gli Stati Uniti sono ancora il paese di riferimento; l'e-commerce a stelle e strisce

rappresenta il 40% del totale mondiale, e le previsioni parlano di una futura perdita di terreno rispetto ad Europa ed Asia.

Una delle ragioni dell'attuale leadership americana risiede nello sviluppo internazionale ritardato del B2B europeo e asiatico. In particolare uno studio che prende in considerazione aziende con più di 20, e con più di 200 dipendenti, ha fatto emergere, relativamente alle prime, che esse hanno intrapreso un faticoso cammino di personalizzazione. Non tutte le soluzioni, infatti, sono adatte per tutte le imprese, né, tanto meno, le singole soluzioni possono essere implementate in modo uniforme da aziende diverse.

Personalizzazione implica esperienza: per essere certi di intraprendere la strada giusta è necessario concedere un certo tempo alla sperimentazione e considerare quali risultati sono stati conseguiti in un settore-campione. In conclusione il rapporto osserva che l'approccio razionale e controllato è largamente prevalso sia su quello di retroguardia, sia su quello entusiasticamente ottimistico.

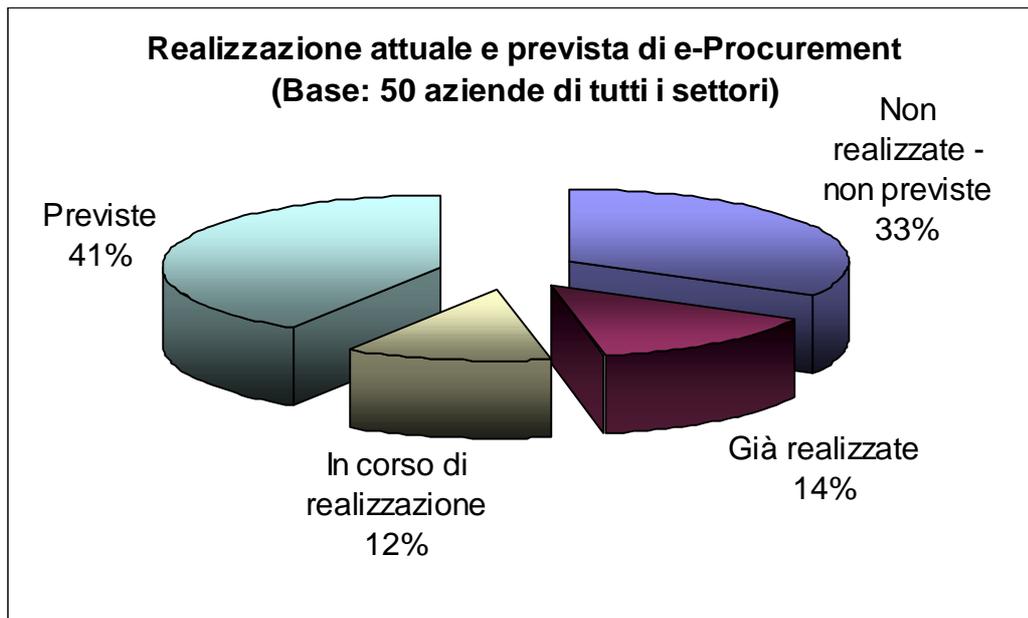
Internet ha perso quella valenza di "una nuova "practise" con il compito di generica valorizzazione dell'impresa" per assumerne una inedita e di fatto tutta da scoprire all'interno di ciascuna organizzazione, di infrastruttura pervasiva che migliora i processi.

E riguardo alle aziende con più di 200 dipendenti si può notare che anche in quest'area produttiva i numeri sono lusinghieri: affermano infatti che il 78% ha sviluppato almeno una applicazione di e-business e il 17% è in procinto di farlo nel breve periodo. Si conferma che Internet viene percepita come un'opportunità sicura, che richiede un tempo di sperimentazione ma che appare in grado di dare risultati validi sia nel breve periodo, sia soprattutto nel medio-lungo termine. A differenza dalle aziende del primo gruppo, qui non vi è un salto troppo alto fra le soluzioni più e meno utilizzate (quelle più adottate sono legate all'ambito finanziario). Nel campione delle 200 aziende le quattro applicazioni di e-business che hanno ricevuto maggiori preferenze (on-line banking e trading; e-commerce; Supply Chain Management; e-

procurement) hanno un obiettivo comune, quello di migliorare l'efficienza all'interno della propria "rete del valore".

L'indagine osserva inoltre che le soluzioni di on-line banking e trading si sono presentate per prime sul mercato, orientando forzatamente le imprese in questa direzione. Ma tali soluzioni offrono altresì il vantaggio di "avere per oggetto informazioni solo digitalizzabili", ossia di non implicare, oltre l'attività on-line, anche un flusso fisico di beni materiali, ciò che le rende più facilmente adottabili da parte di un maggior numero di imprese. In ultimo va osservato la crucialità del ruolo aziendale legato all'e-business. A quanto emerge dall'indagine sembra che in generale il responsabile IT non abbia quasi mai oltrepassato il proprio ambito di responsabilità e non abbia quasi mai raggiunto la posizione dirigenziale, se pure l'importanza delle sue informazioni ve lo potevano condurre. Viceversa, sembra che a livello decisionale siano ancora i top manager per così dire tradizionali a gestire il processo decisionale legato all'implementazione della rete. Ciò lascia supporre la necessità, anche nel breve periodo, di creare figure aziendali nuove, dotate di capacità trasversali, sia tecniche sia di business, in cui le competenze siano adeguatamente rinforzate dal giusto grado di motivazione personale.

Da un'indagine effettuata dall'Ufficio Studi Federcomin in collaborazione con IDG Italia su un campione di 1000 aziende con più di 20 dipendenti e 200 aziende con più di 200 dipendenti, è emerso che L'eProcurement è l'applicazione di eBusiness attualmente meno implementata tra quelle considerate nell'indagine, ma che manifesterà ottimi sviluppi nel breve termine (Grafico 8.1): infatti, il 12% delle aziende del sub-campione la sta realizzando e il 41% prevede di realizzarla.

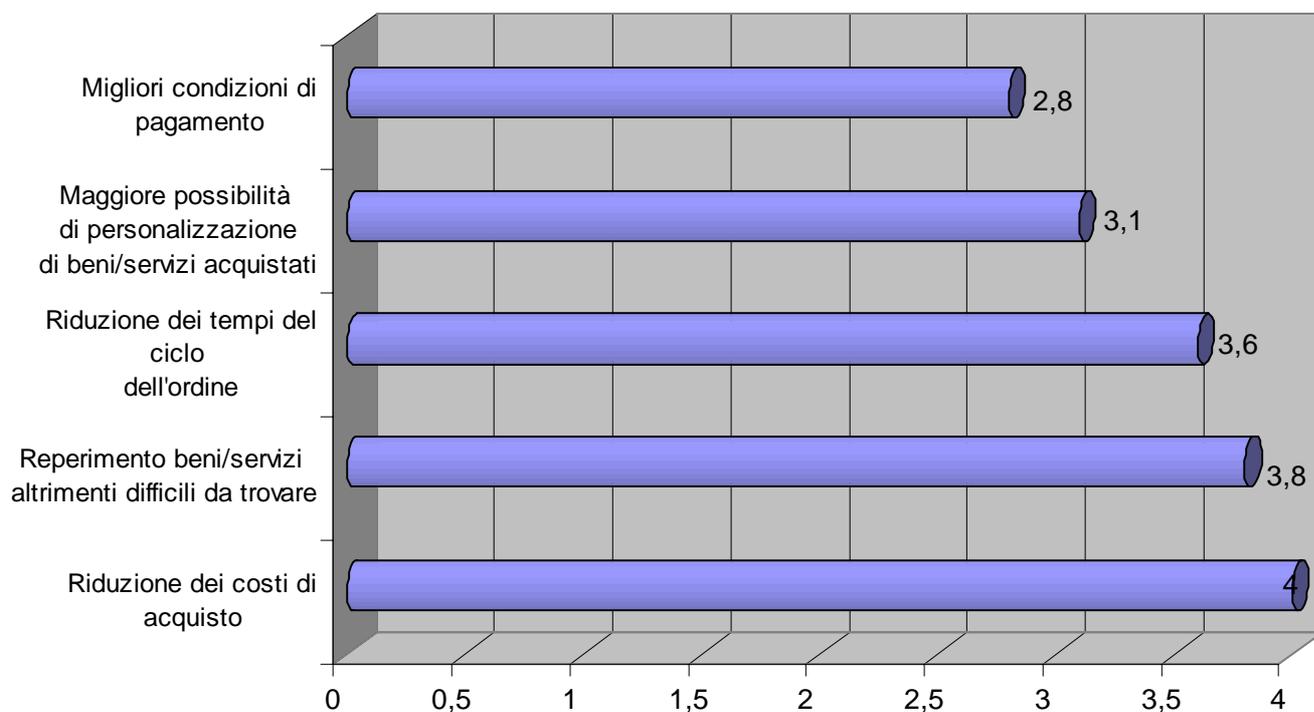


Fonte: *Federcomin- IDG 2001*

Gli obiettivi principali perseguiti dalle aziende nell'acquistare on-line sono rappresentati dalla possibilità di ridurre i costi, di reperire prodotti altrimenti difficili da trovare e di accorciare la durata del ciclo dell'ordine.

Ma gli aspetti concernenti la possibilità di personalizzazione e le condizioni di pagamento, pur essendo relativamente meno importanti, hanno in ogni caso ottenuto un punteggio medio nell'indagine.

**Vantaggi ricercati nell'acquistare on-line**  
**(visualizzati su scala 1-5=valore massimo)**  
**(Base:aziende che acquistano o prevedono di acquistare beni/servizi on-line)**



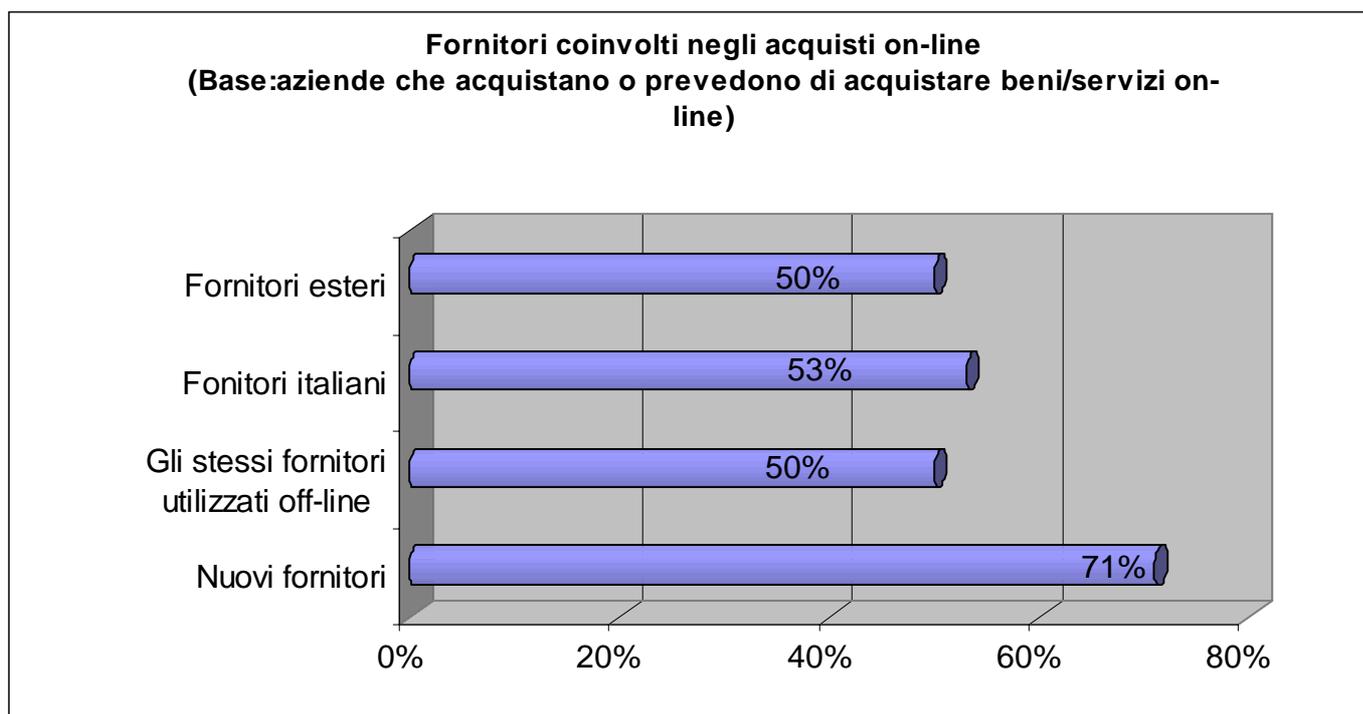
Fonte: Federcomin- IDG 2001

I vantaggi più importanti offerti dall'uso della Rete per svolgere alcune fasi del processo di approvvigionamento si basano sulla capacità di Internet di rendere disponibili le informazioni in modo veloce ed economico, infatti, i principali obiettivi delle applicazioni di e-procurement abbiamo visto essere:

- la riduzione dei costi del processo di acquisto;
- il reperimento di prodotti difficili da trovare.

Internet offre, infatti, la possibilità di ricercare e individuare in modo efficiente nuovi fornitori precedentemente non conosciuti in grado di fornire prodotti difficili da trovare e offerte di fornitura particolarmente vantaggiose con conseguente riduzione dei costi di approvvigionamento.

L'importanza di accedere a beni e servizi difficili da reperire e la ricerca di una riduzione dei costi è confermata dal fatto che ben il 71% dei rispondenti utilizza on-line “nuovi fornitori”, mentre solo il 50% dei casi ricorre a fornitori utilizzati anche off-line. Più equilibrata risulta essere la distinzione tra fornitori italiani e stranieri: 53% dei casi i primi e 50% dei casi i secondi. Quest'ultimo dato suggerisce che anche i fornitori italiani stanno proponendo on-line la propria offerta per cogliere le opportunità di business offerte dalla Rete.



Fonte: *Federcomin- IDG 2001*

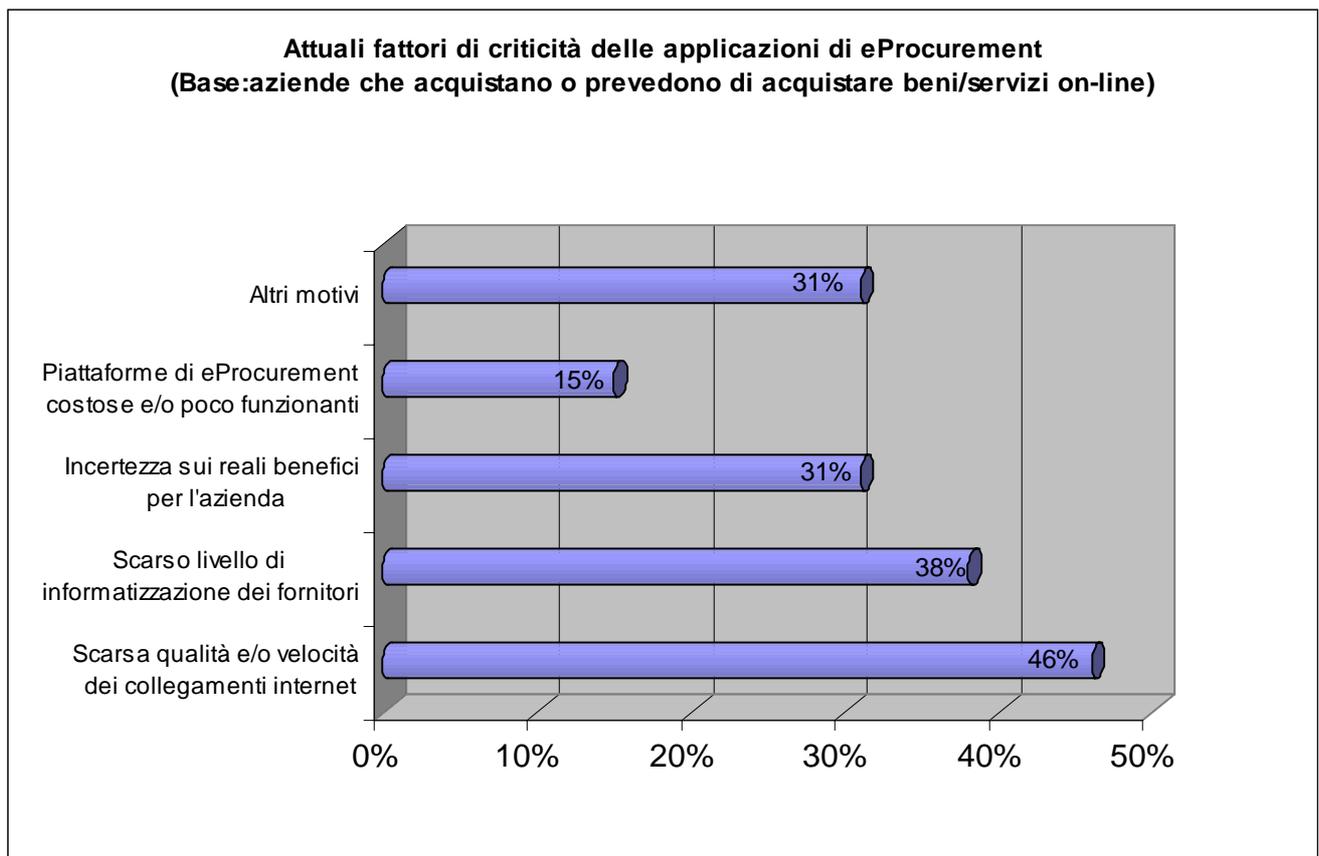
Per le aziende che hanno già effettuato acquisti on-line o che prevedono di farlo i principali elementi di difficoltà sono esterni sia ai propri confini aziendali che alle applicazioni di e-procurement in sé stesse.

Infatti, i due fattori di criticità più frequenti riguardano le prestazioni della rete Internet e il livello di informatizzazione dei propri fornitori, considerati entrambi ancora insufficienti.

E' di rilievo anche il fatto che a quasi 1/3 dei rispondenti non è chiaro quali siano i reali benefici per l'azienda nell'utilizzare un'applicazione di e-procurement: ciò probabilmente dipende dallo stato ancora “pionieristico” in cui si trovano in questo

momento le imprese che non gli consente di valutare con precisione il ritorno sugli investimenti che queste soluzioni possono offrire.

Infine, vi è un dato confortante per i fornitori di piattaforme di e-procurement poiché solo il 15% delle aziende del sub-campione considera il costo delle applicazioni e la loro funzionalità come non perfettamente adeguate alle proprie esigenze.



Fonte: *Federcomin- IDG 2001*

Per le aziende che non hanno adottato soluzioni di e-procurement e non intendono farlo, vi è, a lato di alcune motivazioni tutte mediamente importanti, una causa significativamente più inibente rappresentata dall'impatto di queste soluzioni sulle procedure aziendali, impatto giudicato troppo pesante rispetto ai reali benefici.

Si rileva, quindi, una diversa percezione o valutazione delle "criticità" nell'utilizzo delle applicazioni di e-procurement da parte di chi le ha già adottate (o intende farlo) e di chi invece non lo ha fatto (e non intende farlo): infatti, i primi sembrano percepire soprattutto alcuni vincoli di natura esogena all'azienda e all'applicazione,

mentre i secondi sembrano frenati soprattutto dalla dinamica interna risultante dall'introduzione dell'applicazione in azienda.

### 3.2.2 PROSPETTIVE DI SVILUPPO

La ricerca di **Aberdeen Group** lo ha confermato, ma anche le molteplici attività di e-procurement nate sulla spinta dell'introduzione delle nuove tecnologie in ambito aziendale. Se si osserva la ricerca condotta dal gruppo bostoniano, i dati sembrano affatto lusinghieri. Durante il 2001 l'introduzione dell'e-commerce B2B nei meccanismi d'acquisto delle aziende ha fatto risparmiare non meno di 2.300 milioni di dollari, con un risparmio netto sugli acquisti dell'8-10% per le 25 multinazionali intervistate per la ricerca. Da non dimenticare che fino all'anno scorso le aziende capaci di integrare i meccanismi della rete all'interno dei propri processi transazionali sono state solo il 10-11% delle prime 5.000 del mondo, mentre entro il 2003 sarà l'80-90% fra queste a impossessarsi di tali procedure. Insomma, il parco utenti di riferimento dell'e-procurement tende a ingrandirsi a vista d'occhio.

Le due componenti principali dell'e-procurement, l'attività di raccolta degli ordini (e-requisitioning) e quella di gestione delle offerte (e-sourcing) hanno in Europa hanno due diversi gradi di accettazione. Lo svela una ricerca condotta da Accenture in 30 realtà nazionali e multinazionali, operanti in settori della old e new economy e tra i primi utenti di soluzioni di e-procurement. Le soluzioni di e-requisitioning sono state introdotte solo verso la fine del 2000 o l'inizio del 2001, e sono quindi troppo 'giovani' per essere valutate correttamente, ma le soluzioni di e-sourcing, dedicate al supporto del processo di negoziazione, registrano alti livelli di gradimento

I benefici di tale strategia sono individuati nella suddivisione dei costi e dei rischi e nella garanzia di liquidità, mentre le difficoltà sono individuate nei problemi di cooperazione tra azionisti e il dispendio di energie per accordarsi sul fronte tecnologico e per raggiungere la 'massa critica' di partecipanti. La strategia basata sull'acquisto in proprio della soluzione e sulla sua installazione all'interno dell'azienda

è considerata, invece, la più difficile da perseguire. Come detto le informazioni sul fronte dell'e-requisitioning sono poche. Si evidenzia però che molte aziende, che hanno puntato su soluzioni di questo tipo, hanno registrato un basso tasso di penetrazione presso i partner e 'sforature' del budget di spesa nell'ordine del 20-40%. Al di là quindi degli entusiasmi superficiali e delle critiche, le nuove tecnologie permettono di intervenire in modo più selezionato in alcune aree delle aziende, e fra queste principalmente quella degli acquisti. Secondo un'indagine promossa da **Infoimprese** (portale delle Camere di Commercio Italiane), **Lombardiaimprese** (gruppo Club Nautilus) e **Koinet** (gruppo Fiat) e condotta da **Fintesa Service**, il ricorso all'approvvigionamento on-line è passato dal 10,8% del 2000 all'attuale 13,8%. Se poi alle imprese ancora incerte chiediamo quali sono gli ostacoli a utilizzare l'e-procurement, le risposte spaziano dalla scarsa informazione e/o disinteresse (34%), alla mancanza di vantaggi economici (20%), alla sfiducia nelle forme di pagamento (16%) fino alla mancanza di personale addestrato (13%).

Non c'è dubbio comunque che la diffusione dell'e-procurement abbia permesso di ridurre sensibilmente i costi aziendali per quanto riguarda l'acquisto di materiali, rendendo proficua un'area aziendale tradizionalmente "a carico" dell'impresa. Ma ancora più utile è l'integrazione delle attività d'acquisto nel sistema d'informazione aziendale, che là dove funziona diventa anche particolarmente esigente: è stata un'indagine di Forrester Research a registrare l'insoddisfazione delle aziende perché vorrebbero aumentare quel valore del 10% degli acquisti on-line, ma i fornitori non sono ancora attrezzati per attività su ampia scala. Spesso le soluzioni sono configurate in modalità ASP, che consente di gestire via Internet i processi di acquisto in modo abbastanza rapido e sicuro. Le principali funzionalità accorpate sul proprio desktop comprendono la ricerca delle aziende e dei prodotti, con un confronto immediato sulle prestazioni dei fornitori. Oltre a un catalogo di acquisto, la soluzione offre anche un modello di acquisto costruito su una richiesta di offerta personalizzabile indefinitamente. A questo punto per l'impresa sarà possibile effettuare una valutazione automatica delle offerte e quindi procedere all'ordine,

avendo ottenuto un miglior controllo della spesa, una riduzione dei tempi di comunicazione e dei costi gestionali. Infine, la possibilità di aggregare i prodotti e i servizi in gruppi d'acquisto per contenere i costi riguardanti il processo tradizionale di approvvigionamento (fatture, autorizzazioni cartacee, fax, telefonate conferma etc.). La riduzione del time to market (il tempo necessario per completare l'intera operazione) implica una maggiore integrazione con i processi aziendali, oltre a una riduzione dei fornitori e dello staff acquisti, e l'eliminazione del cosiddetto effetto maverick (acquisti effettuati dai manager fuori contratto, con notevole aumento del prezzo).

Esistono, però delle conseguenze se, come osserva una ricerca **Gartner Group**, le imprese possono implementare una soluzione di e-procurement in meno di 60 giorni, ma ci vogliono almeno due anni perché i processi siano effettivamente modificati. Insomma, l'implementazione di una soluzione di e-procurement procura un vasto e articolato complesso di conseguenze gestionali: cambiamenti culturali, nuove competenze, completa integrazione con i sistemi ERP aziendali. È necessario conoscere bene i prodotti presenti sul mercato, perché la scelta di un modello di e-procurement e quindi del fornitore dipende dal grado d'integrazione dei sistemi in uso nell'impresa (ERP, SAP, XML etc). Il decisore deve quindi possedere conoscenze di mercato, mentre l'aspetto tecnico si trasferisce in quello gestionale, relativo al marketing e alle risorse umane. È necessario prevedere un tempo di assestamento in azienda per il profondo cambiamento che questo sistema porta, soprattutto al personale della vendita abituato magari a gestire gli ordini fuori contratto (con potenziali vantaggi personali) e restio ad utilizzare un metodo altamente automatizzato. La rivoluzione non può essere conclusa in un giorno e infatti anche **Marco Bonomi**, curatore di una ricerca **Accenture** e partner per i servizi dell'area supply chain management, ha osservato che "gli acquisti rappresentano oggi un processo interaziendale diffuso e non una funzione distinta dell'azienda. L'impatto organizzativo associato all'introduzione di queste tecnologie è di enorme portata, non

solo in termini di razionalizzazione, ma anche di dislocazione degli ambiti di decisione e di potere all'interno dell'azienda".

## 4. APPROFONDIMENTO:

### LA CONSIP S.P.A

La Concessionaria Servizi Informativi Pubblici (Consip) nasce nell'agosto 1997. Il Ministero del Tesoro, del Bilancio e della Programmazione Economica è l'unico azionista di Consip S.p.A. e si avvale di quest'ultima per lo svolgimento delle attività informatiche riservate allo Stato. Essa ha il compito di ricercare sul mercato le soluzioni per ogni esigenza di natura informatica del Ministero del Tesoro, del Bilancio e della Programmazione Economica, è una Società per Azioni, con una struttura giuridica di tipo privato e la missione esclusiva di prestare servizi per le Pubbliche Amministrazioni secondo le modalità operative del mondo pubblico. Caratterizzata da agilità organizzativa e conoscenza specifica del mercato, la CONSIP è articolata in tre grandi aree di competenza: utenze, beni e servizi. Parallelamente si muovono i settori che seguono le Amministrazioni convenzionate e si occupano dei sistemi informatizzati. In appoggio a tale organigramma agiscono una sezione legale ed una che si occupa della verifica e del controllo dei risultati raggiunti. Il coordinamento dell'attività è affidato ad un Comitato composto dai rappresentanti delle Amministrazioni convenzionate. Oggi Consip può contare su circa 300 dipendenti, distribuiti nelle Direzioni operative e amministrative. La Consip si avvale di esperti tanto in campo giuridico - amministrativo quanto nei settori tecnico e merceologico dei beni e servizi da acquisire, apporto fondamentale soprattutto nel caso di forniture ad elevato contenuto tecnologico.

Quattro sono le Direzioni che lavorano sui progetti:

la *Direzione Progetto Nuovo Sistema Informativo* ha la responsabilità di disegnare i nuovi sistemi informativi integrati per il Ministero del Tesoro;

la *Direzione per lo Sviluppo del Sistema Informativo* si occupa principalmente del sistema informativo della Ragioneria Generale dello Stato;

la *Direzione Tecnologie e Sistemi* ha la responsabilità delle infrastrutture tecnologiche e opera le scelte strategiche in termini di prodotti e, infine, la *Direzione*

*Supporto agli Acquisti della Pubblica Amministrazione* cura la razionalizzazione della spesa per beni e servizi delle Pubbliche Amministrazioni.

Nell'ottobre 1999, il Ministero del Tesoro ha avviato un'analisi sul processo di spesa nella Pubblica Amministrazione. Un team ha effettuato studi statistici sui dati per ricostruire la struttura della spesa per i beni e i servizi, e parallelamente è stata realizzata un'indagine a campione sui processi d'acquisto delle principali Amministrazioni Pubbliche. Terminato nel dicembre dello stesso anno, lo studio ha definito un quadro di riferimento che presentava rilevanti opportunità di miglioramento sia in termini economici che di semplificazione del processo. L'analisi evidenziava i requisiti chiave per ottenere questa ottimizzazione del sistema. Anzitutto le economie di scala, derivanti da contratti-quadro con i fornitori, stipulati a livello nazionale e lo sviluppo di un sito Internet di commercio elettronico che consentisse anche di assolvere a finalità proprie della Pubblica Amministrazione, quali promuovere l'utilizzo della tecnologia nelle relazioni tra Stato e imprese aumentando la consapevolezza degli utenti relativamente alle opportunità offerte da Internet. Era quindi necessario abbattere i tempi di accesso al mercato eliminando l'onere di svolgere direttamente le gare di appalto. Le Amministrazioni Pubbliche devono attivare una procedura di gara per acquistare prodotti (quali, per esempio, i PC o la cancelleria) e ciò determina costi fissi per la pubblicazione del bando e altri oneri formali, a questi si aggiunge il dispendio in termini di risorse interne per la realizzazione della documentazione tecnica da mettere a disposizione del fornitore e per la gestione dei contenziosi, poiché le gare svolte dagli apparati pubblici sono spesso oggetto di contestazione dai fornitori. Il Progetto di e-Marketplace prevedeva l'accentramento di questa fase sollevando la Pubblica Amministrazione da una serie di oneri, fornendo contestualmente competenze specialistiche per tipologia di mercato e mantenendo il processo di acquisto allineato alle evoluzioni del mercato. Era inoltre necessario garantire l'autonomia decisionale delle amministrazioni: un risultato raggiunto, in quanto ciascuna Amministrazione ha il potere decisionale di

quando, come e quali quantità acquistare disponendo di nuovi strumenti per il supporto agli acquisti.

Il progetto è stato realizzato sulla base di alcuni presupposti chiave: la semplificazione delle procedure, la promozione e l'utilizzo della tecnologia e l'autonomia delle Amministrazioni.

Il Progetto ha trovato fondamento nella Legge Finanziaria 2000 che attribuiva al Ministero del Tesoro la funzione di stipulare convenzioni-quadro con i fornitori, in base alle quali questi ultimi si impegnano per un determinato periodo di tempo, e fino a certi volumi, a fornire i beni e i servizi oggetto degli accordi. L'art. 26 della Legge recitava che le Amministrazioni dello Stato sono tenute a utilizzare questo sistema, mentre le altre (enti ospedalieri, università ecc.) ne hanno solo facoltà, fermo restando il vincolo di tenere come riferimento i prezzi e i servizi delle convenzioni stesse. Sono state così create le premesse normative per il lancio del progetto e, nel febbraio 2000, il Ministero del Tesoro ha deliberato di avvalersi della Consip per la sua realizzazione.

**Il modello di funzionamento prevede l'adesione al sistema delle convenzioni nazionali, stipulate da CONSIP e fruibili da tutta la P.A.**

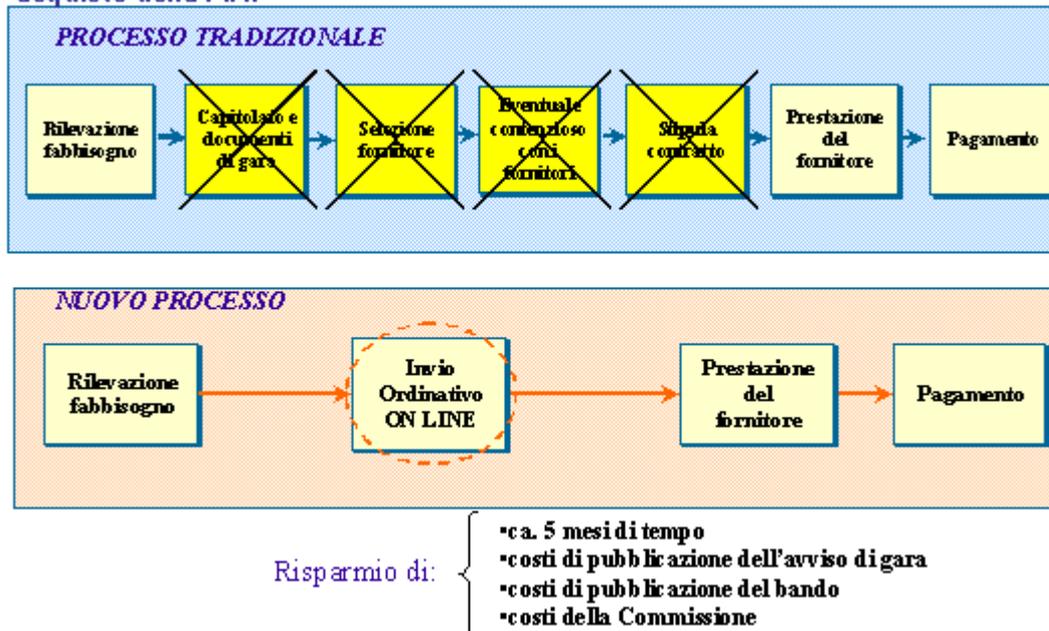


Fonte: Ministero del Tesoro

Il piano di lavoro prevedeva la definizione di un nuovo modello organizzativo per la gestione degli acquisti entro marzo del 2000 e, a seguire, il raggiungimento dei primi risultati concreti in termini di semplificazione dei processi e strumenti tecnologici:

per la fine dello stesso anno era pianificato l'ottenimento di risultati significativi in termini di risparmio nella spesa.

Tale sistema ha consentito una evidente semplificazione del processo di acquisto della P.A.



Fonte: Ministero del Tesoro

Dalla fine del 2001 sono nati due grandi progetti della Consip: il primo riguarda la Sanità (e quindi tutte le tipologie di beni utilizzati da questo enorme settore dello Stato), il secondo riguarda le Università. La Consip si propone di diventare un Marketplace di riferimento per questi due settori, stipulando convenzioni proprio con i fornitori che riguardano l'area di interesse, trattando dei beni più comuni fino a quelli più specifici

#### 4.1 RUOLO DELLA CONSIP

In primo luogo la Consip ha il compito di stipulare delle convenzioni con dei fornitori . Queste consistono in accordi economici mediante i quali i fornitori si impegnano a fornire una determinata quantità di beni per un determinato periodo di tempo ad un prezzo molto competitivo determinato attraverso un meccanismo di aste on-line. Le convenzioni hanno un'estensione territoriale che non comprende tutto il territorio dello Stato Italiano, bensì sono regionali. Oggi sono molteplici le convenzioni che sono attive come mostra la seguente figura:

**IL SISTEMA DELLE CONVENZIONI**

---

**Il piano delle convenzioni oggi prevede ...**

<b>Convenzioni attive</b>	<b>Convenzioni di prossima attivazione</b>	<b>Progetti in fase di implementazione</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Autovetture</li> <li>▪ Carburanti rete</li> <li>▪ Gasolio riscaldamento</li> <li>▪ Telefonia fissa</li> <li>▪ Buoni pasto</li> <li>▪ Centrali telefoniche</li> <li>▪ PC Portatili</li> <li>▪ Cancelleria</li> <li>▪ Global Service Uffici</li> <li>▪ Servizio energia (lotti 4 e 8)</li> <li>▪ Carburanti extra rete</li> <li>▪ Fax</li> <li>▪ Software di produttività</li> <li>▪ Stampanti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fotocopiatrici</li> <li>▪ Carta in risme</li> <li>▪ Software di produttività</li> <li>▪ Servizio Energia (altri lotti)</li> <li>▪ PC Desktop</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Buoni Pasto</li> <li>▪ Software di gestione documentale</li> <li>▪ Derrate alimentari</li> <li>▪ Olio combustibile da riscaldamento</li> <li>▪ Energia Elettrica</li> <li>▪ Videoproiettori</li> </ul>

Fonte: Ministero del Tesoro

In questa tabella non compaiono tuttavia anche convenzioni che riguardano l'arredamento e il vestiario.

Successivamente, la Consip provvede a inserire nel proprio sito Web le convenzioni stipulate indicando per ognuna le caratteristiche principali dei beni trattati (tipologie, prezzi, quantità disponibile, durata della convenzione) in modo che gli enti di Pubblica Amministrazione possano effettuare le proprie scelte.

## 4.2 MECCANISMO DI FUNZIONAMENTO

*Per le imprese:*

Consip prevede l'accreditamento dei fornitori a seguito di un bando generale di prequalifica pubblicato sul suo sito Web ([www.acquisti.tesoro.it](http://www.acquisti.tesoro.it)), successivamente, dietro richiesta di un ente della Pubblica Amministrazione verrà indetta una gara relativa alla specifica categoria merceologica, a cui saranno invitati i fornitori accreditati. I quali si confronteranno in tempo reale nella negoziazione elettronica (con modalità, che può essere definita "asta al ribasso") fino alla proclamazione del vincitore. Nel momento della trattativa, i fornitori si confrontano apertamente e hanno piena visibilità sui prezzi offerti dai concorrenti, se pure dichiarati in forma anonima: è poi il sistema ad elaborare i dati secondo algoritmi chiaramente esplicitati.

*Per gli Enti di Pubblica Amministrazione:*

Gli Enti devono iscriversi al servizio; visitando il sito Web [www.acquisti.tesoro.it](http://www.acquisti.tesoro.it) possono stampare un modello di registrazione cartaceo che, successivamente inviato via fax alla Consip, abiliterà ai negozi elettronici. L'abilitazione verrà poi notificata via e-mail agli utenti, i quali possono a questo punto entrare nel sito di commercio elettronico on line e visualizzare la lista dei negozi cui sono abilitati. Per effettuare l'ordine si possono eseguire due differenti procedure :

1. Tradizionale ( via fax o telefonicamente contattando un referente) – Nei primi anni d'implementazione questa procedura è generalmente prevista data la scarsa conoscenza dell'utilizzo dei mezzi informatici da parte degli impiegati della Pubblica Amministrazione Italiana (specialmente degli Enti più piccoli); elevata lentezza dovuta alla burocrazia per la decisione e l'approvazione degli acquisti.  
Il referente di un Ente può essere una persona che lavora per la Consip o che lavori per una società di consulenza che appoggi la stessa; in genere cura

l'implementazione del sistema e fornisce assistenza successivamente. Questa procedura dovrebbe essere abbandonata a partire dal 2003.

2. On-line – Si entra nel “negoziato virtuale” di interesse, si osservano i prodotti disponibili; una volta scelti si compila un modulo di ordine elettronico direttamente sul sito Web. Questo modulo può essere stampato nel formato PDF per tutte le normali procedure amministrative.

A questo punto non rimane che il passo finale: l'ordine viene inoltrato automaticamente al fornitore attraverso un e-mail ed egli provvederà per la definitiva fornitura.

### **4.3 I VANTAGGI**

Il sistema creato da Consip consente alle Pubbliche Amministrazioni di ottenere i seguenti vantaggi:

- la riduzione dei tempi di accesso al mercato;
- lo snellimento delle procedure amministrative interne;
- una migliore razionalizzazione degli acquisti;
- uno slancio al processo di informatizzazione delle Pubbliche Amministrazioni;
- risparmi economici (da stime effettuate dal Ministero del Tesoro, Aipa e presentate al Forum delle P.A. abbiamo visto che in termini percentuali i risparmi cambiano in base alle tipologie di beni acquistati. Si è avuto agli estremi una riduzione del 70% per quanto riguarda la telefonia mobile e dell'8% per quanto riguarda il materiale di cancelleria (stime Aipa). Possiamo dire che si sono ottenuti maggiori risparmi sui beni che hanno un elevato tasso di tecnologia (computer, stampanti, fax, ecc.) e sui servizi telefonici. I risparmi minori si sono avuti su beni tradizionali (cancelleria, arredamento, vestiario ecc.).

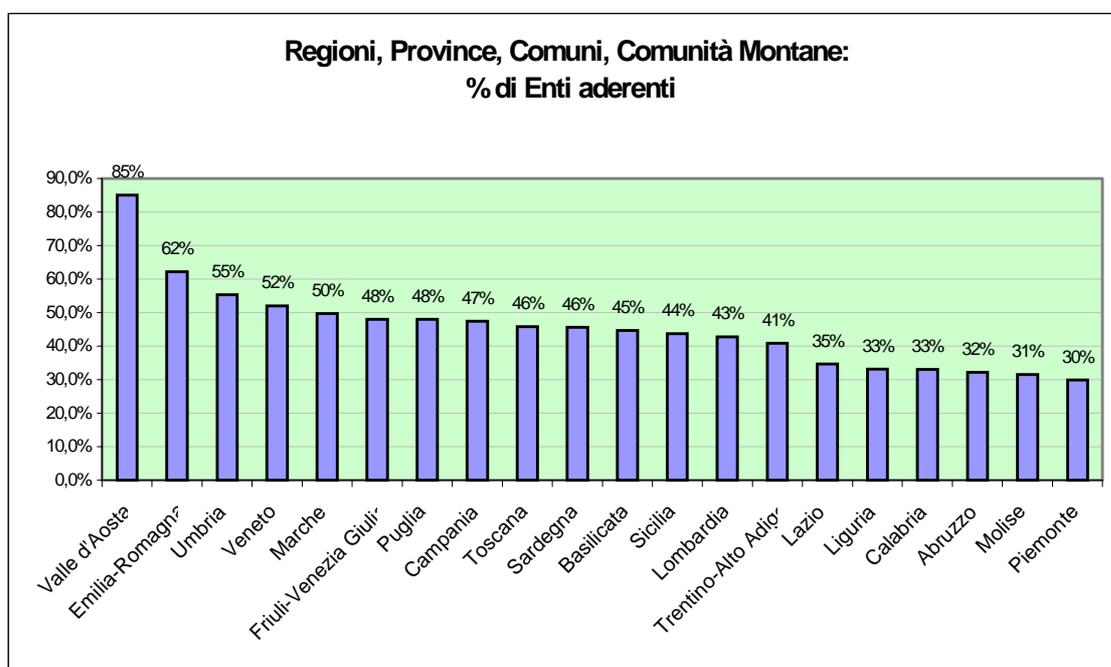
Volendo effettuare una media dei risparmi ottenuti il ministero del tesoro stima che la riduzione dei prezzi si aggira intorno al 30%.

## 4.4 STATO ATTUALE E OBIETTIVI FUTURI

La Consip oggi è già una grande realtà; (fonte Ministero del Tesoro)

- dal momento dell'inizio della sua attività con la Pubblica Amministrazione (gennaio 2001) è passata da 1.200 a 15.200 soggetti iscritti ad aprile 2002;
- ha avuto un enorme incremento di ordini, da 800 di gennaio 2001 a 52.000 di aprile 2002 (valore cumulativo)
- le visite al portale sono notevolmente aumentate, da 156.000 a 1.720.000 (valore cumulativo)

Il grafico sottostante, aggiornato con i dati disponibili a dicembre 2001, illustra per regione la percentuale di Enti che hanno aderito al Sistema delle Convenzioni Centrali stipulate dalla Consip.



Fonte: Ministero del Tesoro

Secondo le dichiarazioni rilasciate da alcuni esponenti del governo, ed in particolare dal Viceministro dell'Economia Baldassarri, la Consip ha come obiettivo quello di gestire almeno il 50% della spesa della Pubblica Amministrazione a partire dal 2005; L'obiettivo primario rimane comunque quello di creare una piattaforma acquisti per tutte le Pubbliche Amministrazioni che funzioni automaticamente con il conseguente rafforzamento dei vantaggi sopra descritti.

## **SITI WEB CONSULTATI:**

[www.idgworld.it](http://www.idgworld.it)  
[www.pianoegov.it](http://www.pianoegov.it)  
[www.unitec.it/tesi/tesigiura.html](http://www.unitec.it/tesi/tesigiura.html)  
[www.cwi.it](http://www.cwi.it)

## **STUDI DI SETTORE:**

I-LAB “I marketplace digitali in Italia: una mappa dei modelli di business”  
(WORKSHOP 2002)

RAPPORTO FEDERCOMIN: “E-Business - Realtà e prospettive” (ottobre 2001-  
gennaio 2002)

RAPPORTO OSSERVATORIO DELL’ASSOCIAZIONE IMPRESA  
POLITECNICO: “eMarketplace: quale ruolo nel B2b italiano?” (marzo 2002)