



LE APPLICAZIONI B2B E IL RUOLO DEGLI E-MARKETPLACE

Raffaello Balocco
Andrea Rangone

Il *Business to Business* è un mondo estremamente complesso che sta assumendo una rilevanza sempre maggiore nell'ambito dell'*e-business*. Obiettivo dell'articolo consiste nel fornire uno schema di classificazione e di lettura delle applicazioni B2B che possono essere sviluppate e/o utilizzate dall'impresa a supporto di relazioni interaziendali di varia natura con i propri *partner* commerciali e che fornisca al lettore alcune chiavi di interpretazione di un fenomeno complesso e in continua evoluzione.

1. IL MONDO DEL B2B

E-distribution, e-procurement, private exchange, e-hub, e-marketplace (e la lista potrebbe allungarsi a piacere!) sono solo alcune delle innumerevoli applicazioni basate su Internet che possono essere sviluppate per supportare relazioni di varia natura tra le imprese (o, più in generale, tra le organizzazioni). In effetti, il *Business to Business* (B2B) è un mondo estremamente complesso, ben più complesso anche della sua modellazione che in un primo momento gli addetti ai lavori avevano creato: 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 l'eterogeneità che caratterizza questa realtà. Sembra, quindi, utile proporre una classificazione delle applicazioni B2B che l'impresa può sviluppare per supportare e rendere più efficaci ed efficienti le relazioni di varia natura con i propri *partner* commerciali e che fornisca al lettore alcune chiavi di interpretazione di un fenomeno complesso e in continua evoluzio-

ne. Prima di entrare nel merito di tale classificazione, può essere utile fornire qualche dato relativo alle dimensioni del mondo B2B al fine di metterne in evidenza la rilevanza nell'ambito delle applicazioni di e-business.

Se ci si riferisce al solo commercio elettronico (in realtà, si vedrà che molte applicazioni B2B non si limitano solamente a supportare transazioni commerciali tra le imprese), le principali società di ricerche di mercato concordano nel ritenere che il volume di transazioni *on-line* è destinato ad aumentare considerevolmente nei prossimi anni: a livello mondiale, IDC stima un tasso di crescita di poco superiore al 350% nel quadriennio 2002-2005, mentre a livello italiano, nello stesso periodo, la stima supera il 400% (Figura 1).

All'interno dello scenario complessivo del B2B, gli e-marketplace (descritti più approfonditamente nel paragrafo 4) sembrano essere destinati a giocare un ruolo rilevante nei prossimi anni: la quota di transazioni¹ che

¹ Rispetto all'ammontare complessivo di transazioni nel comparto B2B.



passerà attraverso tali applicazioni, nel 2005, varia tra il 30% e il 50%, a seconda della fonte e dell'ambito geografico di riferimento considerati (Figura 2).

Infine, se si guarda al peso dell'e-commerce B2B rispetto al commercio elettronico totale, comprensivo delle transazioni B2C (Business to Consumer), rivolte cioè al consumatore finale, sia a livello mondiale che in Italia, la stima supera l'80% del totale delle transazioni on-line nei prossimi 5 anni.

La crescita prevista del commercio elettronico tra imprese e il maggiore peso rispetto alle transazioni rivolte al consumatore finale giustificano il notevole interesse, da parte di ricercatori e "addetti ai lavori", verso questo fenomeno e la necessità di analizzare approfonditamente le possibili applicazioni, al fine di mostrarne il reale valore per le imprese (Figura 3).

1.1. Una possibile classificazione delle applicazioni B2B

Le applicazioni di e-business a disposizione dell'impresa per supportare i propri processi (interni o esterni) possono essere raggruppate in tre categorie, in funzione della tipologia o classe di utenti cui si rivolgono (Figura 4):

■ *applicazioni Business to Consumer*, finalizzate a supportare diverse tipologie di relazioni (comunicazione, supporto *pre* e *post* vendita, compravendita ecc.) tra l'impresa e i consumatori finali o, più in generale, gli *stakeholder* (per esempio, investitori, soci, media ecc.);

■ *applicazioni Business to Employee*, rivolte ai membri dell'organizzazione e finalizzate a rendere più efficaci ed efficienti alcuni processi interni (per esempio, la comunicazione tra i dipendenti, la distribuzione di informazioni, il riutilizzo della conoscenza, la collaborazione e il *teamworking* interno ecc.);

■ *applicazioni Business to Business*, finalizzate a supportare le relazioni tra l'impresa e i propri clienti, fornitori e/o *business partner* (per esempio, altre imprese che partecipano allo sviluppo di un nuovo prodotto).

Nel seguito, ci si focalizzerà su quest'ultima categoria di applicazioni cercando di descrivere approfonditamente i diversi modelli di business che l'impresa può sviluppare e utilizzare. Le applicazioni B2B possono essere classificate secondo due assi principali:

■ *il soggetto cui fa capo l'applicazione*, che può essere rappresentato da un'impresa specifica, da un intermediario, oppure da un altro operatore;

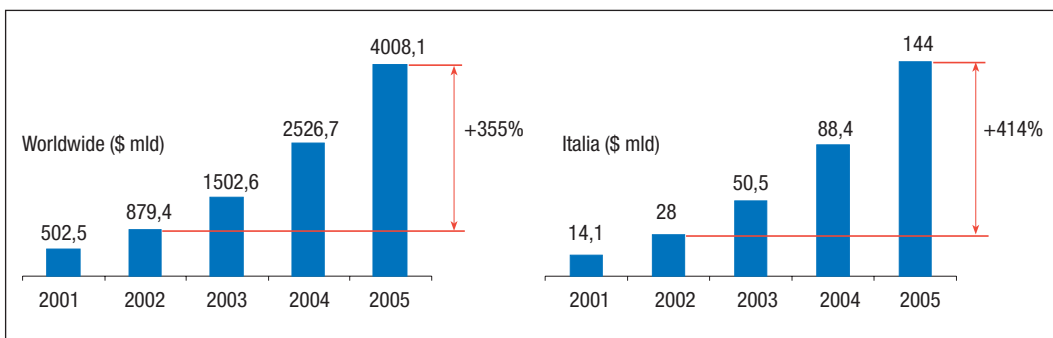


FIGURA 1

Previsioni vendite B2B a livello mondiale e in Italia (Fonte: IDC, 2001)

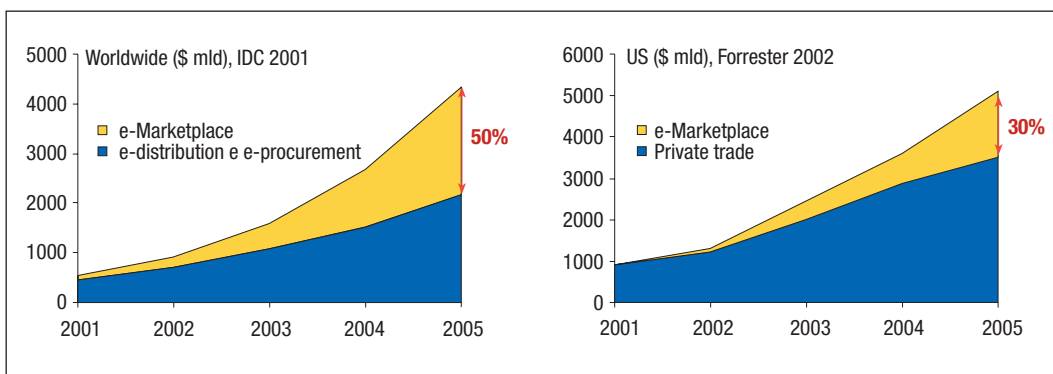


FIGURA 2

Il ruolo degli e-marketplace nel commercio elettronico B2B (Fonti: IDC, 2001; Forrester, 2002)

FIGURA 3
Percentuale del commercio elettronico B2B e B2C a livello mondiale ed in Italia (Fonte: IDC, 2001)

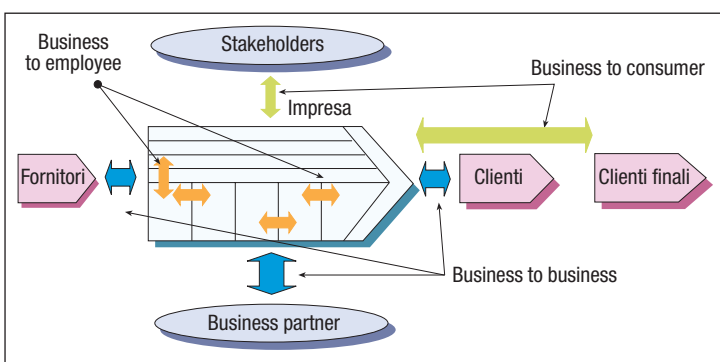
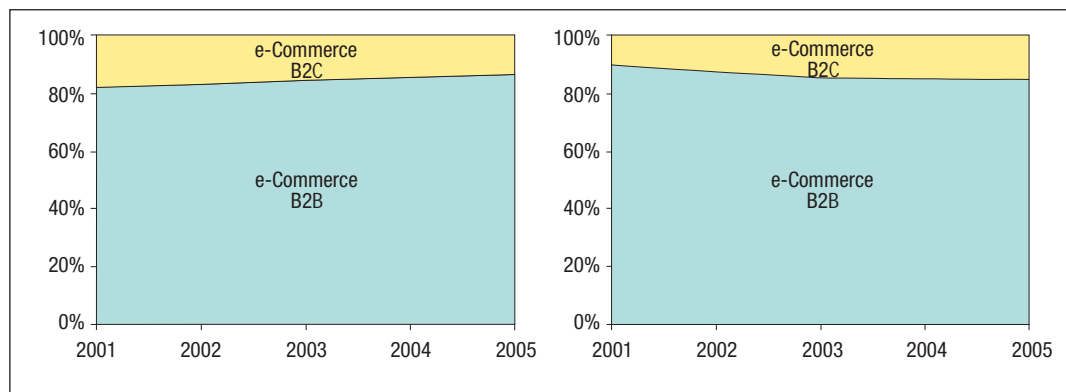


FIGURA 4 | le funzionalità offerte dall'applicazione, che dipendono dalle esigenze che, quest'ultima, intende soddisfare. In tal senso è possibile distinguere tra funzionalità transazionali, che soddisfano un'esigenza di compravendita di prodotti e servizi da parte dell'impresa e funzionalità non transazionali, che soddisfano altre esigenze come, per esempio, la necessità di informazioni o, più in generale di ricerca di risorse Internet, la necessità di comunicazione e interazione con altre imprese ecc..

Applicazioni di e-business che possono essere sviluppate dall'impresa

Incrociando le diverse funzionalità con i vari soggetti, come si vede in figura 5, si possono ottenere molteplici modelli di applicazione B2B.

Modelli Extranet-based: si tratta di applicazioni Internet, realizzate dalla singola impresa (industriale o di servizi), per interagire con imprese partner (clienti, fornitori, partner nello sviluppo di nuovi prodotti ecc.). Tali applicazioni possono essere finalizzate specificatamente a supportare i processi di acquisto o di vendita (in questo caso, si parla rispettivamente di *e-procurement* o di *e-selling*) oppure ad offrire ai propri partner di filiera funzionalità diverse (per esempio, la possibilità di accedere ad informazioni com-

merciali e tecniche, di verificare le giacenze in magazzino, di interagire con il personale dell'impresa ecc.).

Modelli di intermediazione "molti a molti" (o e-marketplace): si tratta di intermediari B2B finalizzati a supportare qualsiasi relazione commerciale di filiera, anche se di natura non strettamente transazionale (per esempio, alcuni marketplace si limitano a fare incontrare domanda e offerta senza però consentire la chiusura della transazione on-line).

Modelli B2B "uno a molti", che, nel caso in cui supportino la compravendita di prodotti e servizi, si configurano come *e-distributor* (l'equivalente on-line dei distributori tradizionali) e, negli altri casi, come portali B2B che offrono alle imprese servizi di varia natura quali, per esempio, contenuti informativi, strumenti per ricercare risorse on-line utili (per esempio, *directory* B2B), strumenti di interazione (*forum, chat, mailing list* ecc.) finalizzati alla creazione di comunità virtuali business ecc..

Un modello B2B, trasversale rispetto alle altre tre tipologie di attori, è rappresentato dall'*Application Service Provider (ASP)*. Si tratta di un fornitore di applicazioni software, accessibili in remoto via Internet con pagamenti secondo la formula del *pay per use*. Tali applicazioni software possono essere utilizzate a supporto di relazioni di filiera di varia natura (per esempio, per portare on-line l'acquisto di componenti da un gruppo di propri fornitori) e, in tal senso, possono rientrare all'interno delle applicazioni B2B.

Come già specificato, i confini della classificazione proposta sono spesso sfocati e in continua ridefinizione. In alcuni casi, i model-

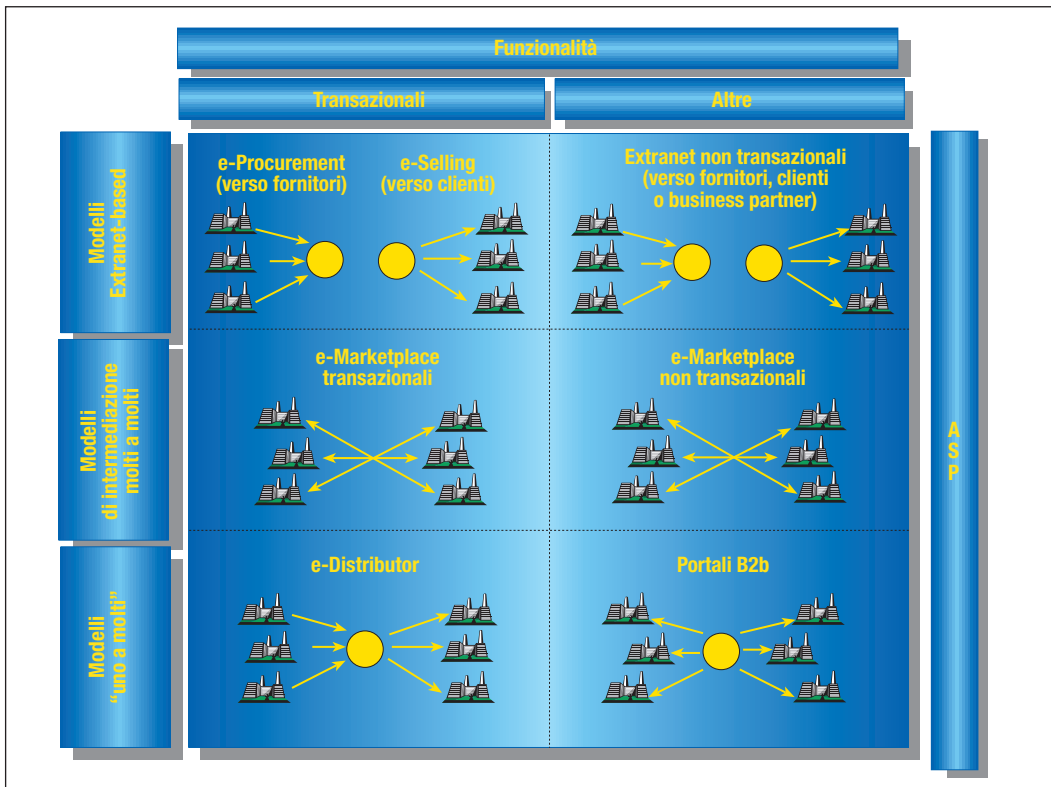


FIGURA 5
Una possibile classificazione delle applicazioni B2B
(Fonte: Osservatorio sugli e-marketplace, Associazione Impresa Politecnico)

li Extranet-based si possono “evolvere” in modelli di intermediazione “molti a molti” (è il caso di alcune imprese che dispongono di Extranet flessibili che possono essere aperte in una logica di marketplace) e, viceversa, i marketplace possono offrire l’utilizzo “privato” della piattaforma a singole imprese per la gestione delle relazioni con i propri partner di filiera, anche consolidati. Analogamente, l’evoluzione può avvenire tra modelli di intermediazione “molti a molti” e modelli “uno a molti”: alcuni marketplace si stanno appropriando delle attività tipiche del grossista (acquisto e vendita dei prodotti con l’applicazione di un *mark up*, offerta di servizi logistici ecc.) avvicinandosi al modello dell’*e-distributor*, oppure offrono un numero sempre maggiore di servizi di natura diversa (informazioni, *community* ecc.) simili a quelli dei portali.

2. I MODELLI EXTRANET-BASED

Le applicazioni Extranet sono reti ad accesso autorizzato e selettivo, basate su tecnologia Internet, finalizzate a supportare la gestione integrata e collaborativa dei pro-

cessi interaziendali, mediante la condivisione di risorse (applicazioni, *database*, informazioni ecc.), la fornitura di servizi o l’integrazione delle procedure. In particolare, riprendendo la classificazione delle applicazioni B2B basata sulle funzionalità, possiamo distinguere tra *Extranet transazionali*, a supporto della compravendita, ed *Extranet non transazionali*, a supporto, cioè, dell’informazione, della comunicazione, della collaborazione e dei servizi pre e post vendita.

2.1. Le Extranet transazionali

Sono finalizzate a supportare, da una parte, l’acquisto di prodotti e servizi dai propri fornitori (e-procurement) e dall’altra, la vendita alle imprese clienti (e-selling). È opportuno analizzare, inoltre, le funzionalità di tali tipologie di applicazioni attraverso la descrizione di due casi: Cable@Pirelli, applicazione di e-selling sviluppata da Pirelli Cavi e Sistemi e il portale di e-procurement del Gruppo Enel.

Cable@Pirelli (Figura 6) è finalizzata a supportare le transazioni commerciali tra Pirelli Cavi e Sistemi e la propria rete di vendita.

I distributori hanno la possibilità di ricercare on-line i prodotti di interesse per parola chiave, per codice Pirelli o per codice distributore. Una volta individuati i prodotti, è possibile visualizzarne la descrizione, il prezzo, la disponibilità a magazzino, verificare se sono attive offerte promozionali ed effettuare l'ordine on-line, che viene trasferito automaticamente nel sistema informativo di Pirelli. All'interno di un'area personale, ogni distributore può usufruire di un

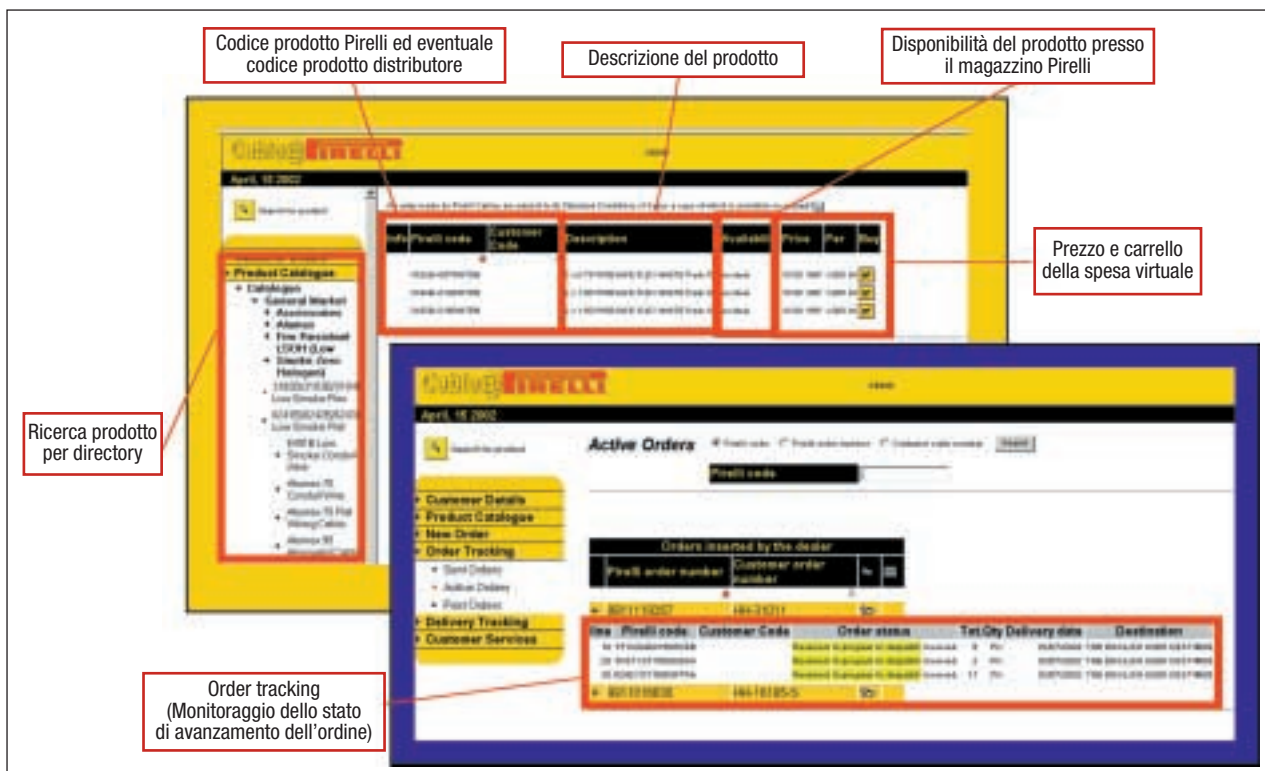
Il servizio di **tracking on-line** è un servizio post-vendita reso disponibile sul sito web del fornitore che consente all'acquirente di monitorare l'avanzamento del proprio ordine e di conoscere la data prevista di consegna della merce.

servizio di **tracking on-line** per verificare lo stato di avanzamento degli ordini e controllare la propria situazione contabile e finanziaria. Oltre alla possibilità di acquistare on-line, Cable@Pirelli offre servizi informativi (attraverso *newsletter* e comunicazioni pubblicate sul sito) e la possibilità di accedere a *database* contenenti informazioni tecniche sui prodotti. Prima dell'introduzione della Extranet, i distributori inviavano i pro-

pri ordini via fax e gli operatori Pirelli li immettevano manualmente all'interno del sistema gestionale: l'applicazione ha, quindi, portato ad un notevole risparmio di tempi e costi nel processo di ricezione e gestione degli ordini, ad una riduzione degli errori e ad un miglioramento nella qualità del servizio offerto ai distributori.

Il "portale per gli acquisti" lanciato dal Gruppo Enel nel dicembre 2001 consente, invece, di gestire on-line le attività di approvvigionamento da parte delle società del Gruppo attraverso l'organizzazione di aste. Il fornitore che intende partecipare ad un'asta organizzata da una società del gruppo Enel deve, innanzitutto, iscriversi al sistema di e-procurement, fornendo le proprie informazioni anagrafiche. Una volta registrato, può accedere alla sezione del sito in cui vengono pubblicate le aste attive, suddivise in quattro categorie: Forniture, Lavori, Servizi e Test. Selezionata l'asta, si accede alle pagine web (Figura 7) in cui sono pubblicati i dati specifici (codice asta, prodotto, quantità, prezzo, tipologia di asta ecc.). Cliccando sul pulsante "vendi", il fornitore entra nella "piazza offerta" (i cui contenuti dipendono dalla tipologia di asta) e

FIGURA 6
Cable@Pirelli:
applicazione
di e-selling rivolta
ai distributori





può fare la propria offerta. Allo scadere dell'asta, gli verrà comunicato l'esito finale tramite e-mail e con un avviso pubblicato all'interno della propria area riservata nel sito. Le tipologie di asta utilizzate dal gruppo Enel sono: **l'asta inglese al ribasso** (offerte di valore decrescente effettuate dai fornitori in un intervallo temporale determinato) e **l'asta in busta chiusa** (non viene riportata alcuna indicazione di prezzo del prodotto e l'importo offerto non è visibile agli altri partecipanti).

2.2. Le Extranet non transazionali

Le applicazioni Extranet non transazionali, possono essere classificate in base ai processi interaziendali supportati: *Supply Chain Management (SCM)*, *sviluppo nuovi prodotti* (o gestione di progetti complessi) e *Customer Relationship Management (CRM)*.

Il Supply Chain Management fa riferimento a tutte le attività operative che riguardano la gestione del rapporto con fornitori e distributori (logistica esecutiva, gestione degli acquisti, gestione del magazzino, pianificazione della domanda ecc.). Il presupposto su cui si basano le Extranet a supporto del processo di Supply Chain Management è che un

L'**asta inglese al rialzo** prevede che ogni partecipante all'asta "rilanci" con un'offerta maggiore rispetto a quella corrente.

Nell'**asta al ribasso** diversi fornitori di uno specifico prodotto competono con ribassi di prezzo al fine di aggiudicarsi la fornitura richiesta da un'impresa cliente.

L'**asta olandese** è utilizzata per mettere in vendita più unità dello stesso prodotto: la competizione tra i partecipanti si basa sia sul prezzo sia quantità che si intende acquistare.

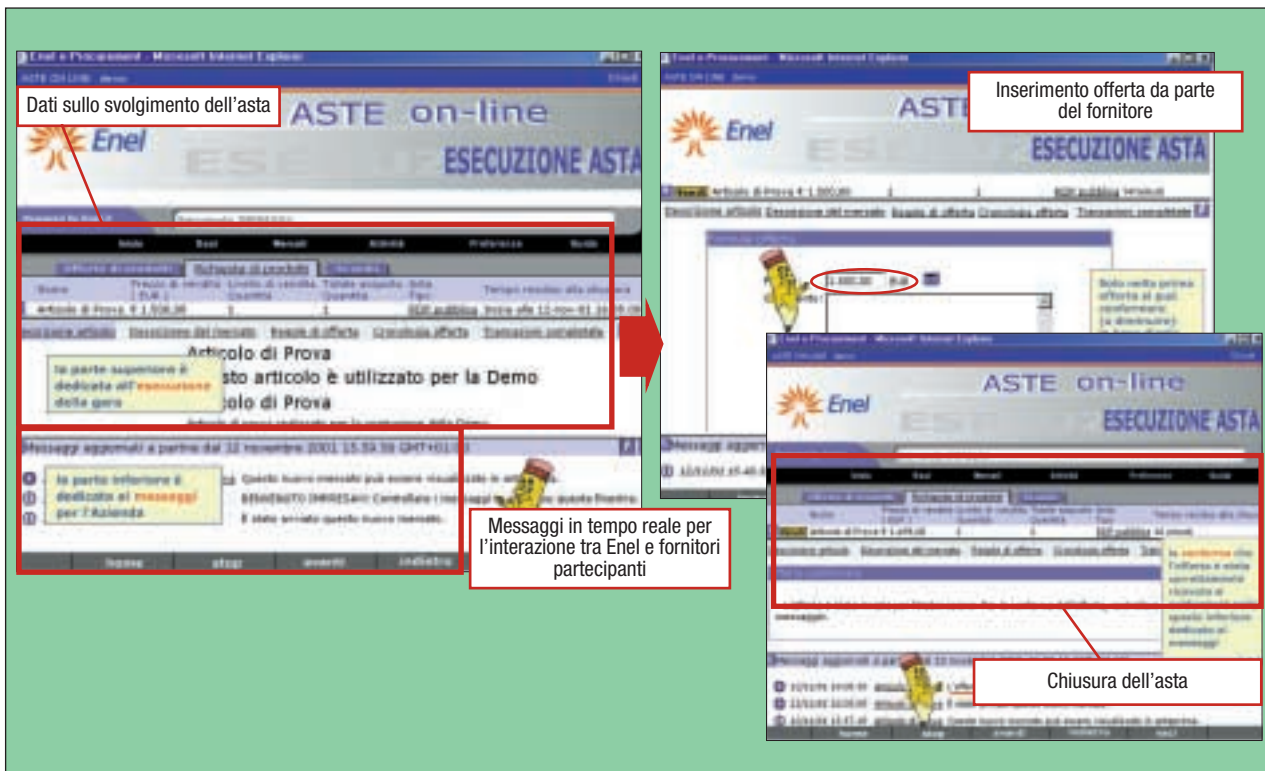
Infine, nell'**asta segreta** ogni partecipante invia la propria offerta "in busta chiusa", senza conoscere l'entità delle offerte dei concorrenti.

maggiore coordinamento e una maggiore condivisione di informazioni, tra tutti gli attori di una certa filiera, potrebbero portare benefici congiunti rilevanti (a livello sia di efficienza che di efficacia). Per questo motivo, l'obiettivo principale delle applicazioni che rientrano in questa categoria consiste nel supportare la condivisione di informazioni tra fornitori e clienti per migliorare attività quali la gestione del processo di acquisto, la previsione della domanda, la determinazione del livello delle scorte e del piano degli approvvigionamenti, la pianificazione della produzione e così via.

Un esempio di applicazione a supporto del Supply Chain Management è *Retail Link*, Extranet sviluppata da Wal Mart, leader mon-

FIGURA 7

Asta on-line all'interno del "portale acquisti" del Gruppo Enel



diale nella distribuzione di beni di largo consumo, rivolta ai 4600 punti vendita di proprietà (3100 nazionali e 1500 internazionali), e a più di 10.000 fornitori. Attraverso la Extranet, Wal Mart monitora i dati relativi alle vendite (ogni giorno vengono registrate più di 10 milioni di transazioni) e offre la possibilità ai fornitori di accedere a tali dati opportunamente aggregati ed elaborati. In tal modo i fornitori, oltre ad ottenere informazioni utili relative al mercato finale dei propri prodotti, hanno la possibilità di prevedere anticipatamente le necessità di approvvigionamento da parte di Wal Mart e di pianificare più efficientemente la produzione interna.

Le Extranet di supporto allo sviluppo nuovi prodotti (o alla gestione di progetti complessi), danno la possibilità all'impresa di scambiare informazioni e dati con i propri partner commerciali con l'obiettivo di creare un vero e proprio ambiente di lavoro virtuale a supporto della collaborazione.

Un esempio di Extranet utilizzata per lo sviluppo nuovi prodotti è l'applicazione utilizzata da Boeing e rivolta ai principali fornitori, ai progettisti esterni e ai partner di sviluppo. Grazie alla Extranet, gli ingegneri della Boeing hanno la possibilità di sviluppare i progetti utilizzando una piattaforma virtuale condivisa, che consente di progettare, visionare e testare differenti componenti in relazione a quelli sviluppati dai partner. Prima dell'utilizzo della Extranet, il processo di progettazione degli aeromobili presentava notevoli criticità, quali, ad esempio, la presenza, nelle fasi più avanzate, di interferenze tra componenti sviluppati da progettisti diversi,

Il time to market, nel processo di sviluppo di nuovi prodotti, è il tempo che intercorre tra la prima fase di *concept* del nuovo prodotto ed il lancio sul mercato.

che portavano a cicli particolarmente costosi in termini sia di tempo che di denaro. Oggi, la possibilità di *codesign* (progettazione congiunta) supportata dalla Extranet ha consentito di ridurre il **time to market** da 36 a 8-12 mesi nella divisione aeroplani e l'impegno di progettazione da 7 anni uomo a 1 anno uomo nella divisione propulsori.

Un esempio, invece, di Extranet a supporto della gestione di progetti complessi è l'applicazione sviluppata da Kvaerner, gruppo norvegese di ingegneria e costruzioni, rivolta ai propri partner (fornitori, progettisti esterni, *sub-contractors* ecc.) che supporta il *collaborative working*, la gestione condivisa dell'intero progetto e lo scambio di informazioni e di documenti. Kvaerner stima di avere ottenuto, attraverso l'utilizzo della Extranet, una riduzione dei costi di gestione dei progetti compresa tra il 10% e il 15% e una riduzione dei tempi di consegna compresa tra il 4% e l'8%.

Il Customer Relationship Management fa riferimento alle attività dell'impresa finalizzate alla gestione della relazione con i propri clienti. Le Extranet di supporto al CRM si pongono l'obiettivo di rendere più efficienti ed efficaci le seguenti attività:

■ **marketing**, per esempio, attraverso la pubblicazione del catalogo prodotti oppure attraverso l'utilizzo di strumenti promozionali basati su Internet (e-mail personalizzate, newsletter ecc.) al fine di indurre i clienti all'acquisto;

■ **customer service**, per esempio, fornendo ai propri clienti servizi di prevendita (preventivo e supporto tecnico on-line ecc.) e/o di postvendita (tracking dell'ordine, stato avanzamento lavori, possibilità di scaricare manualistica e software, assistenza tecnica e gestione on-line dei reclami del cliente ecc.);

■ **vendita**, per esempio, dando la possibilità di utilizzare strategie di **cross-selling** o di **up-selling** veicolate attraverso l'applicazione Extranet, oppure fornendo strumenti di supporto alla creazione dell'ordine (configuratore di prodotto, *template* degli ordini tipici ecc.).

Bticino, per esempio, ha sviluppato un'applicazione Extranet rivolta a progettisti ed installatori, i quali hanno la possibilità di scaricare software tecnico di ausilio alla progettazione di impianti elettrici (dotato di libreria di disegni per AutoCAD e strumenti di supporto al calcolo illuminotecnico), alla ste-

Il **cross-selling** consiste nell'affiancare (per esempio, all'interno di un sito) prodotti appartenenti a gruppi merceologici differenti, caratterizzati, tuttavia, da un comune denominatore che ne favorisce l'acquisto congiunto.

L'**up-selling** consiste, invece, nell'affiancare al prodotto la sua ultima versione (*upgrade*) al fine di favorire l'acquisto.

sura di dichiarazioni di conformità degli impianti, alla stesura di offerte e al calcolo di preventivi. Progettisti e installatori possono, inoltre, accedere, attraverso la Extranet, ad una documentazione tecnica dettagliata relativa ai prodotti realizzati da Bticino.

3. GLI E-MARKETPLACE²

Sulla definizione di e-marketplace non esiste una piena convergenza in letteratura e tra gli “addetti ai lavori”: c’è chi attribuisce al concetto di e-marketplace un significato limitato, riferendo il termine esclusivamente a quegli intermediari finalizzati a gestire on-line processi di compravendita tra imprese [5, 2], altri [6] considerano e-marketplace qualsiasi intermediario B2B finalizzato a supportare qualsiasi relazione commerciale di filiera, anche se di natura non strettamente transazionale. Secondo gli autori, l’accezione più ampia di e-marketplace consente di considerare anche alcuni modelli di business che, sebbene non supportino la transazione on-line, sono specificatamente finalizzati a svolgere la funzione di “mercato virtuale”, cioè a far incontrare domanda ed offerta. Secondo questa interpretazione, un e-marketplace, perché possa essere considerato tale, deve:

■ essere esplicitamente finalizzato a favorire in qualche modo le relazioni commerciali di filiera, anche se, come già osservato in precedenza, 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”. Questo implica che il marketplace deve consentire un’interazione diretta on-line tra cliente e fornitore e che non deve internalizzare tutte le tipiche funzioni di un grossista (acquisto dei prodotti dai fornitori, definizione del loro prezzo sulla base di

un mark up, gestione di un proprio magazzino ecc.);

■ mettere a disposizione la propria piattaforma Internet a “qualsiasi” impresa intenda utilizzarla, a monte o a valle. L’applicazione non deve, cioè, essere finalizzata a soddisfare solo le esigenze di una specifica impresa (o di gruppo limitato di imprese) con l’obiettivo di gestire on-line esclusivamente i processi con i propri partner commerciali (cioè, non deve configurarsi come un modello Extranet).

3.1. I marketplace transazionali

Sono finalizzati a supportare il processo di compra/vendita tra clienti e fornitori mettendo a disposizione differenti sistemi di transazione.

□ *Il catalogo*: l’e-marketplace pubblica i cataloghi normalizzati dei fornitori, attraverso i quali i *buyer* possono ordinare on-line attraverso un meccanismo basato sul “carrello dello spesa” virtuale (*shopping cart*), del tutto analogo a quello presente nei siti di commercio elettronico rivolti al consumatore finale.

Per esempio, 1city.biz (già i-Faber), promosso da Gruppo Unicredito Italiano, ha sviluppato due marketplace transazionali: il primo consente la compravendita di beni indiretti e si rivolge alle imprese di qualsiasi settore, il secondo è finalizzato alla compra/vendita di beni per la manutenzione all’interno del settore petrolchimico, realizzato in partnership con ERG. In entrambi i casi, i meccanismi di transazioni supportati sono sia le aste che i cataloghi normalizzati.

□ *La richiesta di preventivo e/o di quotazione*: l’azienda che intende acquistare chiede a uno o più fornitori di proporre un preventivo (risponde alla domanda: a quale prezzo posso comprare la tua merce?), oppure un fornitore chiede a una o più aziende clienti di proporre un’offerta (risponde alla domanda: quanto sei disposto a offrire per la mia merce?).

MecMarket, *virtual marketplace* operante nel settore della meccanica promosso da un consorzio guidato da Interpump Group utilizza e consente la compravendita di beni diretti (materie prime, semilavorati ecc.) e beni indiretti (ricambi e attrezzature) attraverso catalogo,

² Le informazioni riportate all’interno del presente paragrafo sono tratte dalle ricerche effettuate dai due autori nell’ambito dell’Osservatorio sugli e-marketplace promosso da Associazione Impresa Politecnico.

supportato da un sistema di richiesta di preventivo che rende più efficace la comparazione delle offerte e l'eventuale negoziazione.

□ *L'asta*: i marketplace possono utilizzare diverse tipologie di asta (*inglese al rialzo, inglese al ribasso, olandese, segreta* ecc., si veda box pag. 21) con l'obiettivo di permettere a più imprese partecipanti di competere contemporaneamente per aggiudicarsi una certa fornitura, attraverso un meccanismo di comparazione delle offerte che si sintetizza nel prezzo.

Bravobuild, marketplace promosso da Italcementi Group finalizzato a migliorare i processi di compravendita nel settore dell'edilizia, è leader in Italia nell'organizzazione di aste di acquisto di beni e servizi diretti e indiretti. A questo scopo, Bravobuild gestisce tutte le attività propedeutiche allo svolgimento vero e proprio dell'asta on-line: dalla condivisione delle specifiche tecniche del bene oggetto d'asta, della quantità richiesta, dei termini di consegna e delle condizioni contrattuali, alla definizione delle regole dell'asta (data di inizio e chiusura, durata, prezzo di base ecc.). Fino ad ora, Bravobuild invita all'asta i fornitori di fiducia scelti dall'impresa cliente, ma intende offrire in futuro anche un servizio di *sourcing* e qualificazione dei fornitori.

□ *La borsa elettronica*: è un sistema di scambio molto simile a quello che caratterizza i mercati azionari e si basa sul confronto continuativo tra domanda e offerta relativamente ad un certo bene (tipicamente *commodity*, ovvero materie prime altamente standardizzate), al fine di determinare il prezzo e, quindi, gli scambi.

L'unico marketplace italiano che supporta tale meccanismo di transazione è Meteora SpA, virtual marketplace, che supporta la compravendita di materie prime nel settore agroalimentare (in particolare, latte, sementi ecc.). Alcuni marketplace transazionali, oltre a supportare la compravendita di prodotti/servizi (attraverso gli stessi sistemi sopra descritti), offrono la possibilità alle imprese partecipanti di integrare il proprio sistema informativo (*legacy*) con la loro piattaforma tecnologica, al fine di automatizzare i processi informativi e amministrativi connessi alla transazione, quali l'aggiornamento diretto dell'offerta commerciale (per esempio, in termini di

prezzi), lo scambio di documenti amministrativi (ordine, bolla, fattura) con relativo inserimento nel sistema aziendale, l'aggiornamento del magazzino (Figura 8).

3.2. I marketplace non transazionali

I marketplace che non supportano le transazioni tra fornitori e clienti possono essere classificati in due categorie: marketplace informativi e marketplace collaborativi.

I *marketplace informativi* sono finalizzati a mettere in contatto le aziende che vi partecipano, dando loro la possibilità di promuovere la propria offerta commerciale e sfruttare nuove opportunità di business. Gli utenti possono ricercare le imprese in base al settore di appartenenza o in base ad altre informazioni rilevanti (localizzazione geografica, dimensioni ecc.) e possono interagire a fini commerciali con le altre attraverso la compilazione di *Web form* o tramite e-mail (l'eventuale transazione viene tuttavia gestita *off-line*).

Un esempio di marketplace informativo è rappresentato da Opla, che si pone l'obiettivo di favorire l'incontro tra domanda e offerta di beni indiretti (che non vengono utilizzati all'interno del processo produttivo delle imprese clienti) e servizi. Il valore per le imprese clienti consiste nella possibilità di comparazione tra diverse proposte (attraverso una richiesta di preventivo inoltrata automaticamente a molteplici fornitori) mentre, per i fornitori, esiste la possibilità di estendere il proprio mercato. La trattativa tra fornitore e cliente successiva alla richiesta di preventivo e l'eventuale ordine che la conclude, avvengono *off-line*.

I *marketplace collaborativi* [1]³ supportano la condivisione di informazioni e conoscenze al fine di migliorare le prestazioni di determinate attività interaziendali, che possono riguardare la gestione della supply chain (previsione integrata della domanda) e lo sviluppo di nuovi prodotti (per esempio, *co-design*).

³ Riporta i risultati di una survey estesa a più di 350 *executive* a livello mondiale finalizzata a valutare le potenzialità (percepite) di utilizzo delle tecnologie Internet, ed in particolare dei marketplace, a supporto della collaborazione tra imprese in diversi settori.



FIGURA 8
E-marketplace
transazionali:
1city.biz e
Bravobuild

In Italia, non esistono molti esempi di marketplace collaborativi. Tra i pochi, spicca Textilebusiness, promosso dal Tessile di Como e attualmente in fase di sperimentazione, che si pone l'obiettivo di aiutare le imprese del comparto ad utilizzare le tecnologie della Rete per migliorare i processi di comunicazione tra i diversi attori della filiera. La strut-

tura attuale della filiera tessile, infatti, è caratterizzata da una notevole frammentazione tra una molteplicità di attori che svolgono tipicamente ruoli specializzati (*converter*, conto-terzisti, tessitori, nobilitatori ecc.). L'obiettivo del marketplace è quello di creare un ambiente virtuale in cui gestire meglio la comunicazione e la circolazione dei documenti

tra le imprese della filiera che hanno rapporti consolidati (Figura 9).

3.3. Una possibile clusterizzazione dei modelli di business

Un'altra possibile dimensione di classificazione fa riferimento alla possibilità per la singola impresa di "customizzare" le modalità di utilizzo del marketplace, in termini sia di selezione delle aziende con cui intende interagire sia di caratteristiche dell'applicazione (a livello di interfaccia web, strut-

tura dei dati e dei documenti, integrazione con i sistemi legacy). È possibile schematicamente considerare tre differenti situazioni:

■ *marketplace pubblico*, che è aperto a qualsiasi impresa soddisfi i requisiti minimali definiti oggettivamente dal gestore del marketplace, ed offre loro servizi standard, non personalizzabili;

■ *marketplace selettivo*, che consente alle imprese partecipanti di selezionare gli interlocutori con cui interagire commercialmente



FIGURA 9
Marketplace informativo (Opla) e collaborativo (TextileBusiness)

mettendo a disposizione un certo grado di personalizzazione dei servizi a livello soprattutto di interfaccia web;

■ **marketplace privato**, che consente alle imprese sia di selezionare, specificatamente, i partner commerciali con cui interagire nel marketplace, sia di personalizzare l'applicazione sulla base delle proprie specifiche esigenze, anche a livello di funzionalità, struttura dei dati e dei documenti, integrazione con i sistemi legacy ecc..

Incrociando le due dimensioni di classificazione (funzionalità offerte e possibilità di personalizzazione con *privacy*) si ottiene una rappresentazione che consente di evidenziare più chiaramente tre raggruppamenti strategici (Figura 10).

Il primo è costituito dai modelli che rappresentano l'accezione più "tradizionale" dei virtual marketplace (e per questo definiti *e-marketplace 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: i potenziali benefici sono nuovi sbocchi di mercato per i *seller* e "migliori" fornitori per i *buyer*.

Un secondo raggruppamento è costituito da quei marketplace che si pongono 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 indicati con il termine di *e-marketplace outsourcer*). I benefici offerti alle imprese utenti sono la semplificazione dei processi, lo sfruttamento del *know-how* di una società specializzata, il supporto di un operatore terzo neutrale ecc. Un 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 (*e-marketplace privati*). I benefici principali che possono potenzialmente apportare, rispetto a soluzioni *stand alone* implementate autonomamente dalla singola im-

Con il termine **outsourcing** si definisce un'operazione secondo cui un'impresa si affida ad un fornitore esterno per la gestione di uno specifico processo o di un'attività già operativa all'interno dell'azienda (in genere, attività non strategiche quali l'acquisto di materiali indiretti, la gestione amministrativa ecc.). Si tratta dell'acquisizione da un fornitore esterno di prodotti o servizi attualmente risultanti dalla diretta attività produttiva e di gestione interna dell'azienda.

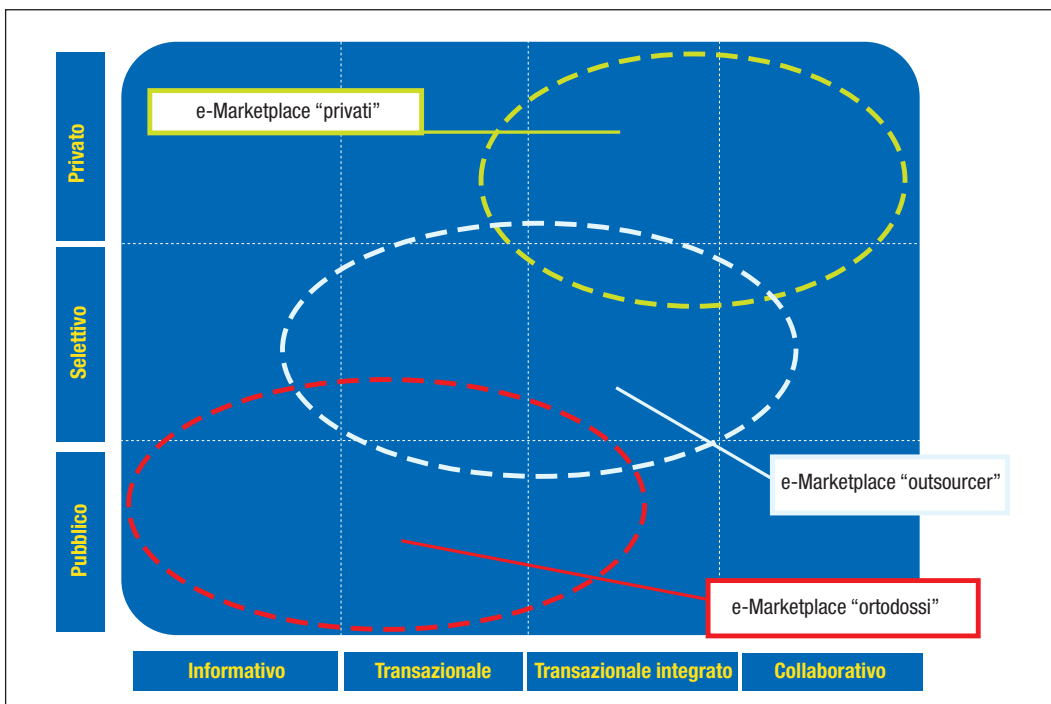


FIGURA 10

I tre raggruppamenti strategici dell'e-marketplace ("ortodossi", "outsourcer" e "privati")

presa, sono minori investimenti e costi di gestione corrente, minori tempi di attivazione e maggiori possibilità di definire standard di filiera (a livello di documenti, codifiche e tecnologie).

4. I MODELLI "UNO A MOLTI"

Si tratta di applicazioni concettualmente analoghe alle applicazioni Extranet-based, con la differenza che l'accesso non è ristretto ai clienti o fornitori selezionati dall'impresa che sviluppa l'applicazione ma libero. I modelli B2B "uno a molti" possono essere classificati in e-distributor (che supportano l'acquisto di prodotti da parte di imprese clienti) e portali B2B (che offrono alle imprese servizi non transazionali come erogazione di informazioni utili, possibilità di interazione, possibilità di ricerca di risorse Internet ecc.).

4.1. Gli e-distributor

Gli e-distributor sono la versione on-line dei distributori industriali tradizionali, che consentono l'acquisto da parte di imprese clienti (punti vendita, installatori ecc.) di prodotti appartenenti ad uno specifico gruppo merceologico provenienti da molteplici fornitori/produttori. In molti casi, l'applicazione di e-business rappresenta proprio un nuovo canale commerciale che si affianca a quelli già esistenti (per esempio, Esprinet, distributore tradizionale di prodotti di informatica), anche se non mancano e-distributor che operano esclusivamente on-line (ad esempio, Pharmaidea, distributore di prodotti farmaceutici).

Analogamente ai distributori tradizionali, gli e-distributor acquistano e rivendono prodotti applicando un mark up (hanno quindi la possibilità di manovrare la "leva" prezzo) creando, in tal modo, un punto di "disaccoppiamento" tra fornitori e imprese clienti (che non hanno la possibilità di interagire on-line come all'interno di un marketplace). L'acquisto e la vendita del prodotto presuppone, in molti casi, la gestione di un magazzino interno e del processo logistico/distributivo.

Si analizzano due casi di e-distributor operanti in Italia: il primo (Esprinet) che è il canale on-line di un distributore tradizionale, il se-

condo (Pharmaidea) operante esclusivamente off-line.

Esprinet, nato dalla fusione di Comprel, Micromax e Celo, è uno dei primari operatori del mercato della distribuzione di prodotti informatici (hardware e software) in Italia. Esprinet è stato uno dei primi distributori italiani ad affiancare il canale on-line al canale di vendita tradizionale. Attraverso l'applicazione di e-distribution, che nasce come apertura della Intranet aziendale, i punti vendita di prodotti informatici (Esprinet copre più del 60% dei 23.000 rivenditori presenti in Italia) hanno la possibilità di controllare la disponibilità a magazzino, di emettere i propri ordini on-line e di monitorare l'avanzamento dell'ordine. I prodotti ordinati vengono consegnati da una società di logistica distributiva interna al Gruppo. Nel corso del 2001, circa il 50% degli ordini acquisiti da Esprinet sono transitati on-line.

Pharmaidea, nata nel gennaio 2000, supporta l'acquisto da parte delle farmacie di prodotti parafarmaceutici e OTC (*Over The Counter*). Gli utenti registrati che accedono a Pharmaidea hanno a disposizione due aree tematiche: l'area *commerce* attraverso la quale è possibile verificare la disponibilità di prodotti, emettere l'ordine on-line, monitorare l'avanzamento dell'ordine e di fatturazione; l'area *servizi*, all'interno della quale sono presenti informazioni e news di interesse e servizi specifici per il settore (la consulenza, per esempio). I prodotti acquistati vengono consegnati nell'arco di 48 ore, grazie alla stretta integrazione con l'operatore logistico Fiege Goth. Pharmaidea commercializza circa 2000 prodotti, forniti da 70 aziende.

4.2. I Portali B2B

I Portali B2B fanno riferimento ad un insieme di modelli di business estremamente eterogenei, che possono essere classificati più puntualmente sulla base delle esigenze specifiche dell'utente aziendale che intendono soddisfare. In particolare, è possibile individuare quattro categorie principali di portali B2B:

■ *portali context based*, finalizzati alla ricerca on-line di imprese e informazioni relative;

■ *portali content based*, che offrono informazioni di varia natura rivolte specificamente ad



utenti business, in alcuni casi focalizzati su uno specifico settore;

■ *portali community based*, che mettono a disposizione degli utenti strumenti finalizzati a favorire l'interazione sociale tra utenti business con l'obiettivo di creare comunità virtuali;

■ *portali service based*, che offrono particolari servizi alle imprese quali, ad esempio, ricerca di personale, *e-learning* ecc.

La maggior parte dei portali B2B non sono focalizzati su un'unica funzionalità, dal momento che intendono soddisfare più esigenze delle aziende utenti: si parla, in questi casi, di *portali ibridi*. Alcuni esempi sono: *Manager.it*, portale rivolto a *manager* e professionisti, che affianca all'area informativa strumenti di *community*; *Infoimprese.it*, promosso dalle Camere di Commercio, che fornisce, oltre ad una *directory* in cui vengono classificate 5 milioni di imprese italiane, una sezione in cui le imprese possono aprire una vetrina informativa.

Alcuni siti nascono con l'obiettivo specifico di soddisfare tutte le esigenze di un determinato segmento di utenza business, al fine di diventare dei veri e propri punti di riferimento e di accesso alla Rete, offrendo tutte le funzionalità sopra evidenziate: è, in questo caso, che si parla di *portali veri e propri*. Alcuni esempi sono: *Giallo.it*, di *Seat-Pagine Gialle*, che accanto ad un'area informativa offre dei *forum* di discussione, un motore di ricerca e servizi di vario tipo (per esempio, per la gestione delle risorse umane, per la logistica, per il *marketing* ecc.); *I-dome.com*, portale sull'e-commerce per le PMI (Piccole e Medie Imprese) che offre contenuti informativi, una *directory* di *link* utili, servizi di ricerca del personale e un forum di discussione sul mondo del commercio elettronico.

5. LE APPLICAZIONI B2B IN ITALIA

Sulla base dei dati forniti dall'Osservatorio sul B2B di Associazione Impresa Politecnico, è possibile fare le seguenti osservazioni conclusive in merito allo sviluppo delle applicazioni B2B in Italia.

L'EDI (*Electronic Data Interchange*) rimane

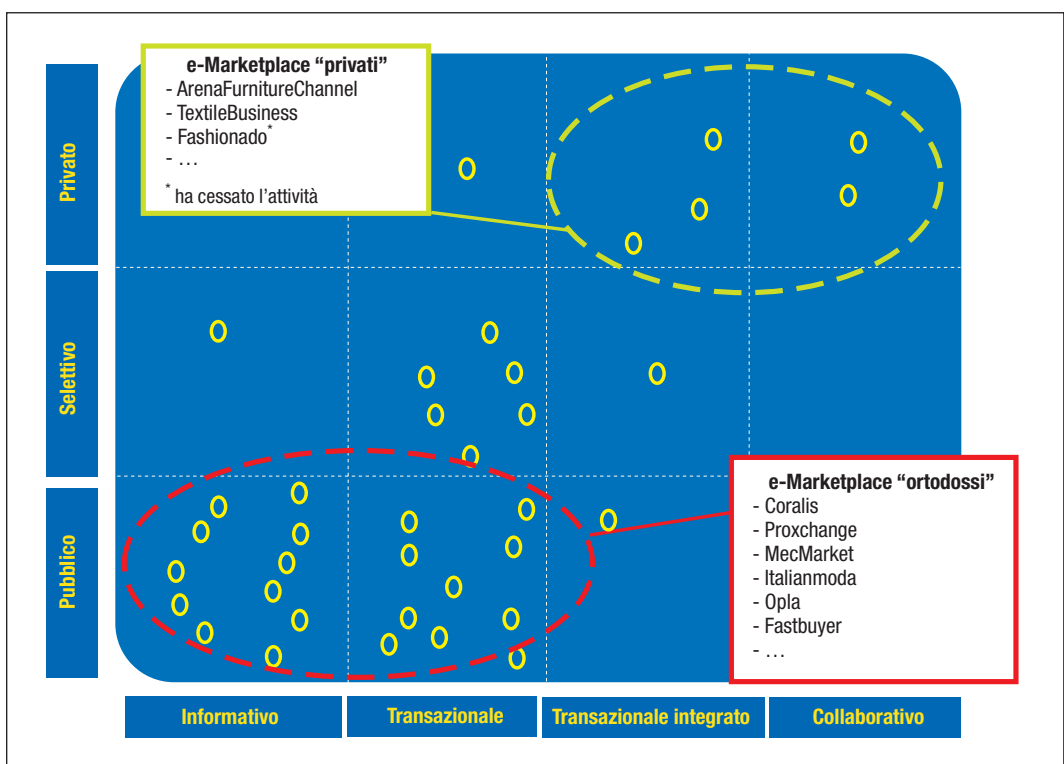
ancora l'applicazione più adottata a supporto dei processi transazionali, con un grado di adozione fortemente dipendente dalla tipologia di settore. In alcuni comparti si stanno sviluppando soluzioni di web-EDI finalizzate ad attirare nel circuito EDI molte aziende di medio-piccole dimensioni, ed iniziano ad essere introdotte soluzioni Extranet-based a supporto dell'e-procurement e dell'e-selling. Per quanto riguarda le Extranet non transazionali, è presente qualche caso applicativo a supporto dello scambio di informazioni tra cliente e fornitore (situazione scorte, piani di previsione della domanda ecc.) mentre, modelli a supporto di un'effettiva collaborazione nella gestione della supply chain e dello sviluppo prodotti, sono difficilmente adottati.

Quale è infine la situazione degli e-marketplace italiani? Secondo l'Osservatorio di Associazione Impresa Politecnico, sono circa 120 i Marketplace operanti in Italia nel 2001. I modelli a maggiore diffusione sono quelli "ortodossi" che, come specificato in precedenza, interpretano il ruolo di Marketplace nell'accezione più tradizionale (Figura 11). Alcuni esempi di marketplace ortodossi, oltre ai già citati Opla, Coralis e Mecmarket sono: Proxchange, finalizzato alla compravendita di beni strumentali usati e d'occasione attraverso catalogo che, tuttavia, non consente l'acquisto on-line; Italianmoda, marketplace informativo che si pone l'obiettivo di favorire lo sviluppo commerciale verso estero di aziende italiane operanti nel settore tessile-abbigliamento dando la possibilità di pubblicare sul web le proprie informazioni anagrafiche e la descrizione della propria offerta commerciale; Fastbuyer, promosso dal gruppo FIAT e finalizzato a portare on-line il processo di acquisto di materiali ausiliari (beni indiretti) delle diverse società del Gruppo (e dalla seconda metà del 2001 anche di imprese esterne) attraverso l'utilizzo di un catalogo.

Ben meno rappresentativi in Italia, sono invece gli e-marketplace privati. Oltre a Textilbusiness, altri esempi possono essere: ArenaFurnitureChannel, focalizzato sull'industria del mobile di design, con l'obiettivo di aiutare le imprese produttrici a gestire in modo più efficace ed efficiente le relazioni



FIGURA 11
 I modelli di e-marketplace in ambito italiano
 (Fonte: Osservatorio sugli e-marketplace, Associazione Impresa Politecnico)



con i propri punti vendita; Fashionado, Marketplace ideato nel periodo di massima euforia per i progetti Internet e costretto ad interrompere l'attività ancora prima di diventare realmente operativo, a seguito del cambiamento di scenario e di umore dei mercati azionari che, si poneva l'obiettivo di utilizzare Internet per "portare on-line" interi processi della filiera del tessile/abbigliamento, sia a livello di supply chain che di sviluppo nuove collezioni favorendo la collaborazione tra i diversi attori.

[3] Forrester Research: *Save big with a private hub*. 2001, <http://www.forrester.com>

[4] Giga Information Group, Booz Allen and Hamilton: *B2B Exchanges: Future hopes, Current doubts*. 2001, <http://www.gigashop.gigaweb.com>

[5] Kaplan S, Sawhney M: E-hubs: The new B2B marketplaces. *Harvard Business Review*, May-June 2000, p. 97-103.

[6] McKinsey & CAPS Research: *Coming into focus using the lens of economic value to clarify the impact of B2B e-marketplaces*. 2000, www.capsresearch.org/B2B/eMarketsWhitePaper.pdf.

Ringraziamenti

Si ringrazia il prof. Alessandro Perego e il gruppo di ricerca sull'e-business dell'Associazione Impresa Politecnico per il supporto nella stesura dell'articolo.

Bibliografia

[1] Deloitte Research: *Collaborative commerce? going private to get results*. 2001, http://www.line56.com/research/download/deloitte_collab_commerce.pdf.

[2] Forrester Research: *Net Marketplaces Grow Up*. 1999, <http://www.forrester.com>

RAFFAELLO BALOCCO frequenta il Dottorato di Ricerca in Ingegneria Gestionale presso il Politecnico di Milano. Fa parte del gruppo di ricerca sull'e-business dell'Associazione Impresa Politecnico. È autore di diversi articoli inerenti le tematiche dell'e-business pubblicati su riviste internazionali e nazionali. e-mail: raffaello.balocco@polimi.it

ANDREA RANGONE è professore associato di commercio elettronico presso il Politecnico di Milano. È responsabile ricerche del gruppo di ricerca sull'e-business di Associazione Impresa Politecnico (diretto dal prof. Umberto Bertelè). È co-direttore del MEB, Master in e-business del MIP, Politecnico di Milano. È autore di numerosi articoli inerenti le tematiche dell'e-business pubblicati su riviste internazionali e nazionali. e-mail: andrea.rangone@polimi.it