



B&I BUSINESS E INTERNET PER LA PMI

***L'OFFERTA SULLA RETE:
GLI OPERATORI PRESENTI,
CARATTERISTICHE E PROSPETTIVE.***

10 Dicembre 2001

In collaborazione con Mate

Tavola dei contenuti

PREMESSA	5
1. EMARKETPLACE E VORTAL	7
2. EMARKETPLACE: ALCUNI DATI DI SCENARIO	9
2.1. Uno sguardo generale	9
2.2. Gli eMarketplace in Europa	10
2.3. Gli eMarketplace in Italia	12
3. IL BUSINESS MODEL	15
3.1. I soggetti promotori.....	15
3.2. Il target: quali settori	16
3.3. I target: quali operatori. Buyer, seller e indifferenti.....	17
3.4. La piazza e gli scambi	17
3.4.1. L'oggetto degli scambi	17
3.4.2. Il trading model	18
3.4.3. Il pricing model	19
3.5. Il revenue model.....	20
4. EMARKETPLACE VERTICALI	22
4.1. I soggetti e il target	22
4.2. La piazza e gli scambi	22
4.3. Il revenue model.....	22
5. EMARKETPLACE ORIZZONTALI	23
5.1. I soggetti e il target.....	23

5.2.	La piazza e gli scambi	23
5.3.	Il revenue model.....	24
6.	EMARKETPLACE MISTI	25
6.1.	I soggetti	25
6.2.	La piazza e gli scambi	25
6.3.	Il revenue model.....	25
7.	I SERVIZI OFFERTI DALL'EMARKETPLACE	26
7.1.	I servizi caratteristici	26
7.2.	I contenuti.....	26
7.3.	La Community	27
7.4.	Il commercio.....	27
7.5.	I servizi accessori.....	27
8.	LO SVILUPPO DEGLI EMARKETPLACE	29
8.1.	Dalla fase embrionale alla differenziazione.....	29
9.	LE PMI E GLI EMARKETPLACE.....	31
9.1.	Lo scenario.....	31
9.2.	Le caratteristiche della domanda.....	32
9.3.	La Rete e gli acquisti	33
9.4.	eProcurement.....	35
9.4.1.	Il caso e-STEEL e Ford Motor Company	36
9.5.	Le aziende italiane e l' eProcurement.....	37
9.6.	Entrare in un eMarketplace	38
9.6.1.	I vantaggi.....	38
9.6.2.	Le difficoltà	40
	GLOSSARIO	41

Indice delle figure

Figura 1 - L'avvio degli eMarketplace in Europa nell'opinione di buyer e seller.	11
Figura 2 - La mappa degli eMarketplace in Italia	13
Figura 3 - eMarketplace e vortal in fase embrionale	29
Figura 4 - eMarketplace e i vortal nelle fasi successive di sviluppo	30
Figura 5 - Le aziende che conoscono gli eMarketplace	31
Figura 6 - La propensione a transazioni in un eMarketplace.....	33
Figura 7 - Internet e la gestione degli acquisti	34
Figura 8 - Le funzionalità dell'acquisto via internet	34
Figura 9 i prodotti acquistabili via internet.....	35
Figura 10 - eProcurement: i vantaggi per la PMI	38

Premessa

L'eCommerce e la Net Economy in generale, nonostante il rallentamento in atto, hanno ormai avviato un processo inarrestabile, che sta via via coinvolgendo tutti i settori dell'economia. Un processo dal quale la PMI italiana non può più prescindere e alle cui nuove regole dovrà rapidamente adattarsi.

In tale contesto, **Certicommerce**, associazione nazionale per lo sviluppo delle garanzie a sostegno del commercio elettronico, ha deciso di avviare un progetto per il monitoraggio della dimensione dell'offerta di servizi on line per le PMI in Italia ("B&I - Business e Internet per le PMI"). Obiettivo del progetto è quello di costruire un patrimonio di informazioni descrittive e quantitative del fenomeno, e di aspetti ad esso collegati, tra cui quello della certificazione, che opportunamente elaborate, costituiscano uno strumento di diffusa e facile comprensione per le PMI per muoversi nel settore dell'Information Technology.

Il progetto B&I si svilupperà secondo tre linee di indagine ed approfondimento fondamentali:

- La prima, rappresentata dal presente report, sviluppa gli aspetti relativi a **L'offerta sulla rete: gli operatori presenti, caratteristiche e prospettive**, con un taglio prevalentemente didattico-descrittivo è volta ad analizzare tutte le caratteristiche delle figure di operatori presenti nella Rete, che sono elettivamente mercati di sbocco per le PMI, o luoghi di aggregazione e comunità commerciali.

L'obiettivo è di definire ruoli, compiti, modelli di business degli operatori presenti (marketplace e portali prevalentemente) e delle modalità con le quali la PMI può interagire con essi (Aste, Gare, ...).

All'interno di tale sezione, è inoltre presentata una parte di scenario, sia nazionale, sia internazionale, con numeri e fatti di tendenza che tipicamente anticipano i fenomeni italiani.

- La seconda parte, conseguente alla prima, sviluppa un **censimento degli operatori Italiani** (marketplace, portali verticali, aste, ...), attraverso un monitoraggio annuale dell'evoluzione del numero e delle caratteristiche degli operatori.
 - Da un lato, il censimento degli operatori esistenti, in particolare portali, marketplace, aste.
 - Dall'altro, il monitoraggio dei modelli di business (servizi offerti, modalità di accesso, condizioni di accesso, ...) di un panel significativo di circa 40 operatori.

Obiettivo è quello di tenere sotto controllo l'offerta, attraverso i suoi attori principali.

- La terza, riguarda **approfondimenti tematici**, su temi che **Certicommerce** riterrà di particolare rilievo e che verranno definiti nel corso dell'opera.

1. eMarketplace e Vortal

Nonostante il fenomeno degli eMarketplace non sia così recente, persiste una confusione non solo terminologica sulla loro definizione.

Il termine viene spesso utilizzato (talvolta "abusato") per identificare realtà diverse tra loro.

La confusione più comune è quella di non distinguere gli eMarketplace veri e propri dai portali verticali (vortal).

I **portali verticali o vortal** sono entità che si focalizzano su uno specifico settore industriale o su una parte della catena del valore dello stesso. In particolare, nel senso più ampio del termine, si considerano portali verticali tutte le business community di tipo B2B, caratterizzate dalla presenza di un elemento comune discriminante: il settore industriale, merceologico o territoriale (ad es. i distretti).

Gli **eMarketplace** sono mercati virtuali dove compratori e venditori, appartenenti ad uno stesso settore produttivo o a comunità eterogenee, si incontrano per effettuare transazioni commerciali di vario tipo. Un eMarketplace quindi può aggregare e gestire contestualmente anche più business community intermediandone le transazioni intra e inter settoriali.

L'eMarketplace permette transazioni commerciali tra settori e distretti industriali differenti. Si configura pertanto come un facilitatore dell'incontro tra domanda e offerta, una parte terza che amministra il processo di scambio, pur restando neutrale rispetto alle transazioni, fissando modalità d'accesso e di transazione, regole e oneri (fee) a carico dei partecipanti.

La differenza sostanziale tra eMarketplace e Vortal è pertanto la possibilità di effettuare scambi commerciali, dove il ruolo del market maker (il gestore della piazza) è quello tipico di una terza parte neutrale, vale a dire di **facilitare** il processo di incontro tra la domanda e l'offerta.

Va però sottolineato come, qualora all'interno di un portale verticale venga percepita l'esigenza di procedere a transazioni commerciali, molto spesso questo diventa possibile con alleanze con altri attori che fanno dell'eMarketplace il loro core business.

L'analisi successiva sarà prevalentemente incentrata sugli eMarketplace, in quanto rappresentano il maggiore interesse al fine dello sviluppo del business in rete della PMI. Va comunque tenuto conto che le classificazioni e le chiavi di lettura proposte (per quanto riguarda contenuti, servizi, ecc., ma ad eccezione di tutto quello che riguarda gli scambi), si applicano ad entrambe le figure qui descritte.

Inoltre, avendo come obiettivo la PMI, l'analisi sarà particolarmente focalizzata sul mercato B2B, mercato all'interno del quale l'eMarketplace giocherà un ruolo rilevante. Stime di analisi di riferimento, tra cui in particolare Forrester Research, indicano come, al 2004, oltre l'85% dei volumi transati online, infatti, sarà rappresentato da scambi tra aziende (B2B) e mentre solo una fetta molto più piccola riguarderà il traffico tra aziende e i consumatori (B2C).

2. eMarketplace: alcuni dati di scenario

Ai fini di inquadrare il fenomeno, si ritiene utile e significativo riportare alcuni dati a livello internazionale sull'evoluzione degli eMarketplace e dei volumi intermediati.

2.1. Uno sguardo generale

Gli eMarketplace presenti nel mondo sono oltre un migliaio, con modelli di business ancora in fase di definizione e un turn-over piuttosto sostenuto. La previsione generalmente condivisa vede una concentrazione del numero degli operatori a fronte di uno sviluppo dei volumi transati.

Prendendo ad esempio la situazione nordamericana, i volumi transati nel 2001 sono ancora modesti, circa 300 miliardi di dollari, ma il trend è di crescita, per superare i 1.000 miliardi al 2003. Il numero di operatori si riduce, ma i volumi transati si rafforzano: segno che la selezione porterà ad identificare gli operatori di riferimento per i principali mercati e settori.

Alcuni fenomeni sono particolarmente significativi. Se il 2001 è l'anno della selezione, con un mercato dei capitali incerto e con un numero consistente di dot.com che cessa di operare, già nel 2002 il processo di rafforzamento degli operatori che sopravviveranno si svilupperà in due direzioni fondamentali:

- Da un lato i **player di piccole dimensioni si fondono**, attraverso alleanze e integrazione con altri operatori.
- Dall'altro lato i **generalisti perdono terreno**, a vantaggio di una rete integrata di specialisti (i cosiddetti best of breed), in grado di offrire un'ampia gamma di servizi grazie ad integrazione, specializzazione e alleanze efficaci.

Nel 2003 i modelli di business avranno raggiunto una maggiore stabilità, la maggior parte degli eMarketplace avrà sviluppato la massa critica per operare, per cui la strategia prevalente sarà quella delle *interconnessioni*, la capacità di

creare reti ed alleanze per offrire a buyer e seller che sono ormai diventati più esigenti, i servizi che richiedono.

Anche l'obiettivo principale del marketplace si modificherà, passando dallo scambio alla collaborazione: lo scambio non cesserà di esistere, ma sarà l'offerta di strumenti di collaborazione a motivare i partecipanti a scambiare all'interno di una piazza virtuale.

2.2. Gli eMarketplace in Europa

Anche in Europa si assiste ad uno sviluppo degli eMarketplace. Censimenti recenti stimano che a livello B2B esistano circa 400 eMarketplace, anche se il fenomeno è ben lontano da un traguardo di stabilità.

Anche in termini di volumi, le previsioni indicano uno sviluppo significativo degli scambi che avverranno all'interno delle piazze virtuali: un quadro della situazione europea è fornito da Forrester Research che stima che al 2005 gli scambi varranno circa mille miliardi di €uro. Tra i Paesi europei sarà il Nord Europa a dare il ritmo della crescita: Germania e Regno Unito concentrano da sole oltre il 50% delle transazioni via eMarketplace.

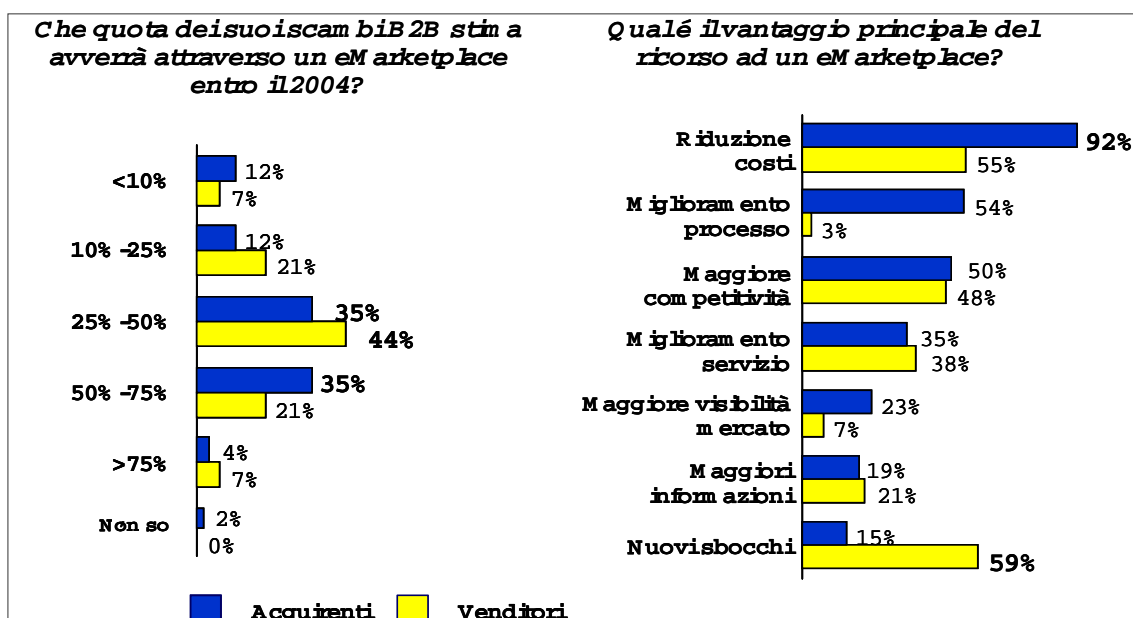
Nei Paesi del sud del continente, la Francia sta trasferendo le sue strutture EDI sugli eMarket, mentre gli altri due paesi forti dell'area, Italia e Spagna, dovrebbero raggiungere entro il 2003 un livello di cultura tecnologica capace di dialogare con le più sviluppate trading community del Nord Europa.

Da un'indagine condotta da Forrester Research, la maggioranza di compratori e venditori di grandi aziende in Europa ritiene che entro il 2004 più di un quarto dell'approvvigionamento e delle vendite avverrà attraverso gli eMarketplace. Tre venditori su dieci, inoltre, ritengono che tale quota sarà superiore anche al 50%.

L'altro aspetto interessante è il vantaggio che gli operatori si attendono dall'operare all'interno di un mercato virtuale. Se per gli acquirenti, il primo posto è coperto dalla riduzione dei costi, seguita dal miglioramento del processo, i venditori vedono nel marketplace la possibilità di scoprire nuovi sbocchi, unitamente alla riduzione dei costi connessi alla gestione del processo e della rete di vendita in mercati sia attuali, sia potenziali. La riduzione del prezzo non è

indicata dagli operatori intervistati come un elemento rilevante: la riduzione di costo complessiva, derivante dal miglioramento dei processi e dalla possibilità di scegliere tra un maggior numero di alternative sono preposte alla possibilità di mettere in competizione un maggior numero di operatori.

Figura 1 - L'avvio degli eMarketplace in Europa nell'opinione di buyer e seller



Questionario sottoposto a 26 acquirenti e 29 venditori - (Accettate risposte multiple)
Fonte: Forrester Research

In particolare, sempre secondo Forrester Research, se oggi uno dei driver del valore che motiva i partecipanti a ricorrere ad un marketplace per la realizzazione dello scambio è il prezzo, questo non sarà più vero quando il canale avrà raggiunto la maturità. In questo caso lo spostamento sarà dal prezzo a un numero più significativo di fattori, legati alla capacità del market maker di sviluppare un'offerta di servizi a valore aggiunto che lo renderanno un vero ed efficace facilitatore degli scambi.

2.3. Gli eMarketplace in Italia

In Italia, gli eMarketplace sono una realtà relativamente giovane, con un numero ancora limitato di operatori realmente attivi, vale a dire piazze all'interno delle quali siano avvenuti degli scambi.

Nonostante ciò, il mercato italiano si presenta piuttosto dinamico, con una varietà di operatori che si sono fatti promotori di un certo numero di iniziative di piazze virtuali.

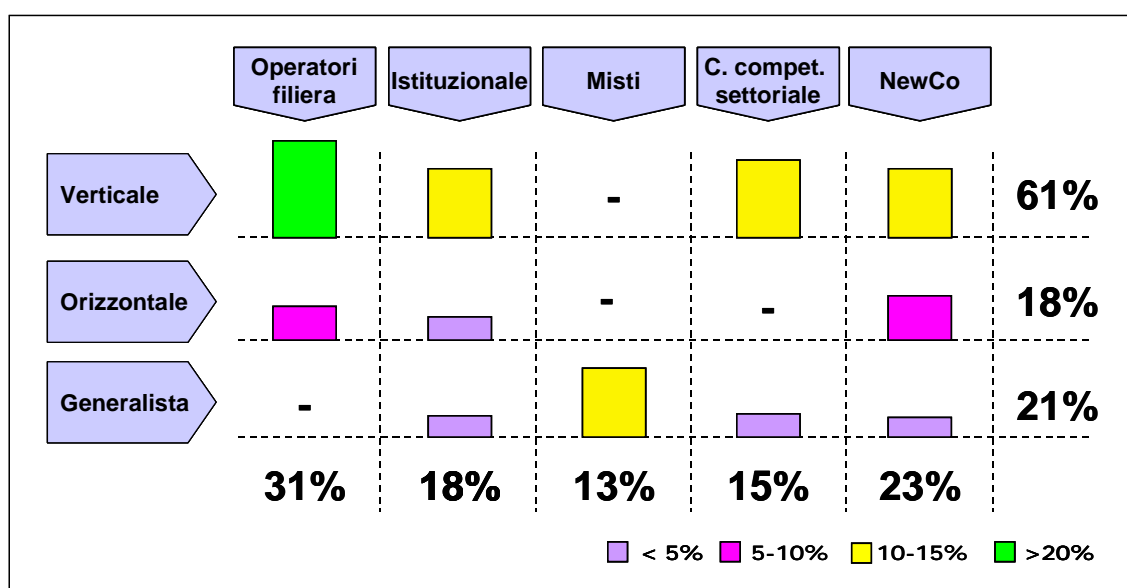
All'interno del progetto Osservatorio Net Economy¹, vengono costantemente monitorate le realtà presenti sul mercato. Si tratta di circa sessanta, tra eMarketplace e Vortal, con almeno tre mesi di vita. Come si può vedere nella successiva Figura 2, tra i promotori dei marketplace esistenti, si possono individuare:

- **Gli operatori di filiera**, vale a dire un gruppo di aziende di produzione e/o di servizi, che operano all'interno di un contesto comune.
- **Gli operatori istituzionali**: enti e associazioni di categoria che sviluppano un ulteriore punto di aggregazione tra e per i propri membri.
- Dei **promotori "misti"**, che generano per lo più eMarketplace generalisti. Si tratta solitamente di partnership tra aziende con rilevanti disponibilità finanziarie (ad es. le banche) e **fornitori di tecnologia**, aziende con competenze informatiche, in grado di sviluppare piattaforme complesse. Questi ultimi sono spesso i reali promotori dell'iniziativa.
- Dei **centri di competenza settoriali**, ad esempio fiere o editori, che pur non essendo direttamente coinvolti nello scambio, ricoprono istituzionalmente un ruolo di facilitatori .
- Da ultimo le cosiddette **newco**, aziende nate dall'idea di gruppi di professionisti con esperienze all'interno di un settore, provenienti da aziende di filiera, da società di consulenza e simili, che hanno sviluppato ex novo

¹ L'Osservatorio Net Economy è condotto da Commercio Elettronico Italia e Mate

l'idea imprenditoriale e hanno attinto ai fondi di venture capitalist per lanciare l'iniziativa.

Figura 2 - La mappa degli eMarketplace in Italia



Fonte: Le elaborazioni si basano su circa 60 eMarketplace e Vortal con almeno 3 mesi di vita censiti e costantemente monitorati da MATE

Gli eMarketplace esistenti sono prevalentemente verticali (oltre il 60%), seguiti dai generalisti o misti, con una percentuale di presenze di poco superiore agli orizzontali.

Per gli operatori italiani la strategia attuale è ancora il conseguimento della massa critica. Ciò è giustificato dalla relativa giovane età delle realtà esistenti.

Accanto a nuove nascite e a realtà ancora in una fase embrionale, che devono ancora definire il proprio business model, vi sono eMarketplace che languono o muoiono in attesa che le transazioni si sviluppino anche al loro interno.

Rispetto a quanto sta avvenendo negli Stati Uniti, il ritardo europeo e italiano porteranno con buone probabilità ad un ridimensionamento dell'offerta, e ad una conseguente scomparsa di operatori appena nati, di minori dimensioni rispetto ad oltre oceano, in quanto l'esperienza e lo sviluppo di nuovi modelli saranno

recepiti dai market maker con maggior rapidità, permettendo loro di saltare alcune fasi di sperimentazione e assestamento del business model.

La necessità di raggiungere la massa critica è alla base dell'attuale livello di prezzi: per invitare le aziende a sperimentare il nuovo modello di scambi i costi di partecipazione sono ridotti.

Non si tratta di un fenomeno solo italiano. In Germania, la Hannover Messe, una tra le più importanti fiere industriali del mondo, ha realizzato una partnership con allocation.net, eMarketplace rivolto ai buyer dell'industria automobilistica, meccanica, degli impianti e manifatturiera, e a fornitori dell'industria della plastica, meccanica, metallurgica ed elettrica. Agli espositori della fiera veniva offerto un periodo di prova dall'adesione alla fiera all'ultimo giorno espositivo, durante il quale allocation.net offriva gratuitamente i servizi di eMarketplace e azzerava le commissioni sul transato.

3. Il business model

La classificazione più significativa degli eMarketplace è fatta analizzando le principali dimensioni del business model che li contraddistinguono. In particolare sono quattro gli assi lungo i quali tale analisi sarà sviluppata:

- I soggetti promotori
- Il target, i partecipanti
- La piazza e gli scambi: l'oggetto, il trading model, il pricing model
- Il revenue model

3.1. I soggetti promotori

La forma, i contenuti e i servizi di un eMarketplace sono modellati in base a scopi ed obiettivi fissati dal promotore dello stesso.

Il soggetto è dunque un elemento fondamentale e caratterizzante del fenomeno eMarketplace. Analizzando la natura dei promotori, tre sono i principali modelli di eMarketplace:

- *Supplier managed*, costituito da aziende produttrici o distributrici, è una piazza aperta, che si rivolge ad un mercato di piccoli buyer. Può anche essere promosso da un'unica azienda. Anche in questo caso l'eMarketplace è tipicamente gestito da una struttura indipendente.
- *Buyer managed*, costituito da aziende leader, consorzio d'impresе o gruppi d'acquisto che creano piattaforme di "fornitura". L'eMarketplace, in questo caso, è un portale d'approvvigionamento gestito direttamente da entità che effettuano le proprie transazioni d'acquisto all'interno dello stesso. Sono piazze chiuse, evoluzione delle costose reti EDI. I contenuti sono limitati e non esistono servizi accessori, in quanto i promotori si propongono di ridurre i costi e aumentare l'efficienza delle transazioni.

- *Market maker*, l'eMarketplace è costituito da realtà indipendenti, gestori neutrali non direttamente coinvolti nelle transazioni. I Market maker sono quindi facilitatori d'incontro tra domanda e offerta in una piazza che può rivolgersi ad un unico settore merceologico, ad un distretto industriale, ad una tipologia d'operatore, eccetera, e può pertanto essere più o meno specializzata. I promotori possono essere tipicamente associazioni di categoria che supportano quindi con il marketplace un gruppo omogeneo di utenti, oppure operatori di settore, ad esempio riviste specialistiche, che hanno come fulcro aggregante i contenuti e i servizi offerti.

3.2. Il target: quali settori

I modelli di eMarketplace possono definirsi in base ad un prodotto particolare, uno specifico settore o essere una commistione di questi. In funzione di queste scelte, saranno diverse le aziende che opereranno su tali piazze.

Ogni modello risponde ad esigenze specifiche delle aziende che vi partecipano.

I tipi di eMarketplace rispetto al target coinvolto sono:

- *Orizzontali*: dove il fulcro è un prodotto. Le aziende partecipanti possono anche appartenere a settori differenti, in quanto vi si negozia un prodotto trasversale rispetto al settore.
- *Verticali*: il punto focale è un determinato settore o una particolare filiera a cui appartengono le aziende partecipanti. I prodotti scambiati possono essere molteplici, dalla materia prima a diversi livelli di semilavorato, a macchinari per lo specifico settore, ...
- *Generalista*: è un modello misto in cui convivono elementi dei due precedenti. Può sviluppare una matrice di settori e prodotti.

3.3. I target: quali operatori. Buyer, seller e indifferenti

E' opportuno operare un'altra distinzione tra gli eMarketplace, in funzione del tipo di servizi offerto prevalentemente a favore di una delle due parti che partecipano allo scambio:

- *Buyersite*: l'eMarketplace ha come target di riferimento i buyer. I servizi sono prevalentemente incentrati sull'acquirente, ai quali si propongono come canale di approvvigionamento e sono in grado di fornire una serie di servizi correlati (sourcing, scouting, aste di acquisto, centrale acquisti).
- *Sellersite*: Il target di riferimento sono i seller ai quali si propongono come ulteriore canale di vendita e sono in grado di fornire una serie di strumenti e servizi per la gestione della catena distributiva. Attualmente le iniziative di questo tipo sono quelle realizzate dalla GDO e marchi noti a livello mondiale. (ex Transora).
- *Fairsite*: sono entità indifferenti, non si focalizzano né sul lato buyer né sul lato seller. Si propongono come facilitatori di scambi ed erogano una serie di servizi ad entrambi le parti.

Lo scenario attuale vede una prevalenza di eMarketplace dell'ultimo tipo, con una tendenza alla verticalizzazione ovvero alla specializzazione di settore industriale e merceologico e del buy side.

3.4. La piazza e gli scambi

3.4.1. L'oggetto degli scambi

L'oggetto delle transazioni, ovvero la tipologia di prodotto che viene scambiata è un altro degli elementi caratterizzanti degli eMarketplace. È possibile operare una distinzione in base al ruolo che il prodotto ricopre nel processo produttivo, avremo dunque:

- *eMarketplace di beni diretti (core)*: prodotti e servizi direttamente coinvolti nel processo produttivo dell'azienda, e pertanto strategici.

- *eMarketplace di beni indiretti (non core)*: prodotti e servizi non strettamente collegati a un ciclo produttivo, sono ad esempio l'arredamento per ufficio, la cancelleria, etc.

Gli eMarketplace di beni diretti sono quindi principalmente verticali, indirizzati cioè ad uno specifico settore, mentre quelli di beni indiretti sono tendenzialmente orizzontali, slegati da una specifica attività.

3.4.2. Il trading model

Gli eMarketplace si differenziano anche in base alle modalità di contatto, relazione e interazione tra buyer e seller.

Le transazioni possono essere statiche, nel senso che attraverso la piattaforma non si può avviare un processo di negoziazione del prezzo, oppure dinamiche, attraverso meccanismi di aste o di exchange, simili alle borse merci e valori.

- *aggregatori di catalogo*, i cataloghi di prodotto delle aziende partecipanti vengono raccolti e uniformati secondo una discriminante comune. Normalmente il prezzo pubblicato nel catalogo è fisso e non è reso disponibile a utenti non registrati. Non in tutti i casi gli articoli descritti possono essere acquistati direttamente dall'eMarketplace.
- *One off exchange*: il marketplace è un canale di vendita di stock di merce con caratteristiche determinate. Il meccanismo è messo in moto dai buyer, che sottopongono le richieste, il primo che conclude la transazione si aggiudica il lotto. La transazione è sostanzialmente statica, all'interno di un range di prezzo preciso e limitato.
- *Ask market*: L'incontro tra domanda e offerta è dinamico attraverso meccanismi d'asta. In questi eMarketplace avvengono tipicamente transazioni di lotti unici e scambi non regolari di merci.
- *Exchange*: La piazza è una sorta di borsa, dove il matching tra domanda e offerta avviene in tempo reale in funzione della disponibilità del prodotto. Si possono trovare gli stessi prodotti in qualsiasi momento, ma il loro prezzo può variare.

3.4.3. Il pricing model

La gestione del prezzo dell'oggetto delle transazioni genera un'altra possibilità di differenziazione tra gli eMarketplace.

- *Quotation*: un buyer richiede a più seller offerte per un prodotto o un servizio. Le offerte contengono prezzo, quantità e disponibilità, parametri di valutazione e scelta. Le più frequenti richieste di quotazione riguardano
 - *Request for proposal (RFP)*. Il buyer invia una richiesta di preventivo su una lavorazione o semilavorato di cui ha necessità. Al seller è chiesta la formulazione di una proposta commerciale che definisca i tempi, il prezzo e la modalità di fornitura della commessa che è in grado di garantire.
 - *Request for quote (RFQ)*. Il buyer definisce con precisione le specifiche di prodotto o la lavorazione di cui necessita, definendo tempi e modalità di gestione della commessa. Al seller è chiesto di definire il prezzo al quale è in grado di soddisfare la fornitura.
- *Asta diretta (Direct Auction) o seller driven*, più buyer competono per aggiudicarsi un prodotto specifico, il prezzo è quindi determinato dai "bid".
- *Asta inversa (Reverse Auction) o buyer driven²*, più seller competono per vendere ad un buyer una determinata merce, il prezzo è sempre determinato dai "bid".

² Sia le aste dirette che inverse possono essere condotte secondo tre distinte modalità. Di seguito sono declinate le tre tipologie rispetto all'asta di acquisto.

- *L'asta aperta* dà totale visibilità dell'andamento della contrattazione: ogni offerente sa in ogni momento qual è lo stato della propria offerta rispetto a quelle dei concorrenti, che può a sua volta visionare e valutare.
- *L'asta segreta*: durante tutto il periodo di apertura e anche dopo la sua chiusura, solo chi ha indetto l'asta può monitorarne l'andamento: quindi, il banditore può vedere i dettagli di tutte le offerte sottomesse e anche l'identità dell'offerente. I partecipanti, invece, non hanno alcuna visibilità dei concorrenti e delle loro offerte, né dello stato della propria offerta. Gli offerenti avranno solo la notifica delle decisioni prese dal buyer in fase di aggiudicazione dell'asta, ma possono modificare la propria offerta fino alla chiusura dell'asta.

- *Exchange*: Diversamente dall'asta, non si tratta di una negoziazione per un prodotto specifico o per un set di prodotti. E' un processo continuo nel quale il prezzo del prodotto o della merce viene modificato continuamente (dynamic pricing), sulla base dei cambiamenti della domanda e dell'offerta

3.5. Il revenue model

Elemento importante nella definizione degli eMarketplace sono le fonti di ricavo, vale a dire la modalità secondo la quale i gestori della piazza generano il proprio reddito. Questo è particolarmente rilevante per i partecipanti, che dovranno valutare tutti gli aspetti per stimare i propri costi di partecipazione.

Esistono diverse possibilità, che possono essere combinate tra di loro:

- *Transaction fee*: commissione sul transato, fisse o variabili. Solitamente variano da 0,5% al 3%, ma in alcuni casi, quando sono l'unico costo a carico dei partecipanti, possono raggiungere il 5%. Possono essere applicate al compratore, al venditore o a entrambi, anche con importi differenti.
- *Subscription fee*: quota d'iscrizione o di accesso, tipicamente annuale. Può essere diversificata in funzione del livello di servizi offerti. Il market maker solitamente configura due o più pacchetti a cui corrispondono livelli di partecipazione distinti.

-
- *L'asta a buste chiuse*: fino al momento di scadenza della presentazione delle offerte, né il banditore né i fornitori possono monitorarne l'andamento. Il banditore ha visibilità solo sul numero di offerte pervenute e sull'identità dell'offerente, ma non può vedere i dettagli delle offerte sottomesse. I partecipanti all'asta invece non hanno alcuna visibilità dei concorrenti. In questo caso il fornitore può inserire una sola volta la propria offerta. Allo scadere del periodo di accettazione delle offerte, il banditore può vedere le offerte ("apertura delle buste"), confrontarle e aggiudicare l'asta. Con una successiva azione di "pubblicazione" il banditore può rendere visibili a tutti i partecipanti all'asta tutte le offerte pervenute, con i relativi dettagli (ad eccezione dell'identità dei fornitori). Questa azione di "pubblicazione" non è obbligatoria e resta a discrezionalità del banditore.
-

- *Membership*: quota per diventare membro, quindi partecipante, dell'eMarketplace.
- *Mark up*: remunerazione del market maker tipicamente nelle exchange: viene trattenuta una percentuale tra il 2% e il 5%, solitamente a carico del seller.
- *Storefront fee*: quota per la pubblicazione di cataloghi e promozioni
- *Catalogue fee*: quota per la gestione e l'aggiornamento del catalogo
- *Third party services*: servizi a valore aggiunto forniti ai partecipanti da terzi, che corrispondono all' eMarketplace una quota.

4. eMarketplace verticali

Gli eMarketplace verticali, sono piazze in cui gli scambi riguardano un particolare settore industriale o merceologico.

I contenuti e i servizi presenti in questi marketplace sono legati all'attività delle aziende partecipanti.

4.1. I soggetti e il target

I principali artefici di questo tipo di marketplace sono operatori di settori o filiera, oppure entità vicina, come associazioni di categoria, stampa specializzata...

4.2. La piazza e gli scambi

Gli scambi riguardano principalmente prodotti e servizi della catena produttiva delle aziende partecipanti.

Per sfruttare efficacemente i vantaggi dell'eMarketplace, il processo di approvvigionamento deve necessariamente essere integrato con i processi di acquisto e gestione del magazzino. Questo è particolarmente difficoltoso per le PMI, che raramente gestiscono i rapporti coi propri fornitori attraverso EDI, ERP o extranet.

4.3. Il revenue model

Nella maggior parte dei casi italiani non è prevista alcuna quota di accesso o di partecipazione. Per alcuni eMarketplace di questo tipo non sono previste neppure delle fee sul transato. Il revenue model si basa quindi sull'erogazione di una serie di servizi a valore aggiunto a pagamento.

5. eMarketplace orizzontali

Queste piazze digitali non sono concentrate su un singolo settore produttivo, sono trasversali e aperte.

5.1. I soggetti e il target

I promotori di questa tipologia sono solitamente nuovi investitori e operatori, spesso portali, motori di ricerca o directory che già dispongono di contatti e vogliono ampliare la loro presenza nel b2b.

La gestione di un eMarketplace orizzontale non richiede competenze specifiche legate a filiere o settori industriali.

I seller utilizzano la piazza come ulteriore sbocco o per liberarsi di stock di magazzino, mentre i buyer risparmiano costi e tempi del processo di approvvigionamento per l'acquisto di beni che verranno consumati e non entreranno nel ciclo produttivo dell'azienda.

5.2. La piazza e gli scambi

I beni oggetto di scambio sono indiretti quindi non strategici per le aziende buyer.

Gli acquisti avvengono da catalogo, organizzato dal marketplace, che ordina, classifica e appunto cataloga le merci o i servizi disponibili.

Non essendo necessaria una particolare integrazione con i processi aziendali, anche le PMI possono accedere più agevolmente ai vantaggi, sia per vendere, sia per acquistare, senza incontrare particolari difficoltà di integrazione e gestione.

5.3. Il revenue model

Il reddito dell'eMarketplace orizzontali italiani è generato nella maggior parte dei casi da quote d'iscrizione fisse e da una percentuale sul transato solitamente a carico del seller.

A questa sorgente di ricavo si uniscono l'erogazione di servizi a valore aggiunto solitamente forniti da terzi che cooperano con il marketplace.

6. eMarketplace misti

Negli eMarketplace misti le transazioni avvengono per settore, cioè verticalmente all'interno di ogni filiera, e sulla stessa piazza vengono forniti orizzontalmente beni o servizi, ovvero a tutti i partecipanti indipendentemente dal settore.

6.1. I soggetti

Oltre alle associazioni di categoria, troviamo tra i promotori di questo genere di eMarketplace operatori della finanza, dell'editoria, dell'informatica. Scarse le iniziative imprenditoriali.

6.2. La piazza e gli scambi

Le transazioni riguardano beni diretti e beni indiretti, questi ultimi, in particolare i servizi, sono offerti nel marketplace attraverso partnership con terzi.

Le modalità di scambio sono molteplici: catalogo, quotation, auction sono le principali.

6.3. Il revenue model

Il modello più utilizzato è la membership o la fee d'accesso.

A questa tipologia di marketplace si rivolgono per la maggior parte associazioni di categoria o vortal, che si appoggiano per effettuare transazioni e ricevere servizi a valore aggiunto.

7. I servizi offerti dall'eMarketplace

Un elemento che permette di distinguere e classificare gli eMarketplace è il tipo di funzionalità presente al loro interno, vale a dire l'offerta che gli eMarketplace rivolgono ai propri aderenti.

Le funzionalità presenti negli eMarketplace possono essere raggruppate in cinque aree:

- i servizi caratteristici (core service)
- i contenuti
- la community
- il commercio
- i servizi accessori

7.1. I servizi caratteristici

Sono servizi tipicamente creati e gestiti all'interno dell'eMarketplace, che il market maker mette a disposizione della propria utenza. Tali servizi sono naturalmente molto influenzati dalla tipologia del soggetto promotore (gruppo industriale, associazione di categoria, ente fieristico, istituto finanziario).

Tra i principali, a titolo esemplificativo ci sono: directory, sistemi di associazione, servizio di recruiting, selezione di link, ecc.

7.2. I contenuti

Si tratta di contenuti di tipo editoriale che l'operatore cura direttamente o attraverso partnership con specialisti del settore. Tra i più diffusi citiamo i supporti normativi, gli studi di settore, news selezionate rispetto al target di riferimento.

Obiettivo di questo servizio è interessare il visitatore potenziale utente dell'eMarketplace e pertanto motivarlo a ritornare, perché trova nel sito qualcosa che ha valore per il suo business.

7.3. La Community

Sono tutti quei servizi e strumenti volti a favorire le relazioni di business tra l'utenza. Hanno pertanto l'obiettivo primario di attrarre nuovi utenti e di mantenere vivo l'interesse tra i già utenti, per incrementare la massa di utenti attivi. Tra i servizi più frequenti citiamo le mailing list, i forum, rubriche del tipo "l'esperto risponde", bacheche, sondaggi, ecc.

7.4. Il commercio

È ovviamente il cuore delle attività dell'eMarketplace. Riguarda lo sviluppo di piattaforme che consentono di condurre una trattativa online. I tipi di negoziazione online si differenziano prevalentemente per la modalità di fissazione del prezzo: a *pricing statico* che permette consultazione di cataloghi, la richiesta di offerte e la successiva quotazione o a *pricing dinamico*, dove intervengono più attori e la definizione del prezzo avviene per successive interazioni tra domanda e offerta, interamente sulla piazza virtuale.

7.5. I servizi accessori

Si tratta di ulteriori servizi, aventi l'obiettivo di facilitare la concreta esecuzione di una transazione formalizzata nella piazza virtuale. Cambiano alcune regole del gioco, per cui un operatore può trovare clienti nuovi e sconosciuti, sui quali ci potrebbero essere difficoltà nel reperimento di informazioni relative, ad esempio, alla solvibilità. Il poter trovare un servizio di rating in un angolo della piazza rappresenta un incentivo a fare affari online, costruendo relazioni con nuovi partner. Analogamente, una valutazione del fornitore, sulla base della qualità del prodotto/servizio offerto, della capacità di mantenere le promesse in termini di

servizio e tempi di consegna evitano cattive esperienze che porterebbero a non ripetere l'esperienza d'acquisto.

Un altro esempio di servizio accessorio è il servizio logistico, con un tracking dell'ordine anche durante la spedizione. Servizi finanziari e sistemi di simulazione sono altri servizi che possono essere presenti nella piazza virtuale, per offrire a venditori e compratori un servizio completo, dal primo incontro al perfezionamento della trattativa.

Sono servizi che, in generale, per la specializzazione e la necessità di specifiche competenze, vengono offerti attraverso accordi con terze parti specialiste: operatori logistici, società di rating, istituti bancari e finanziari, ...

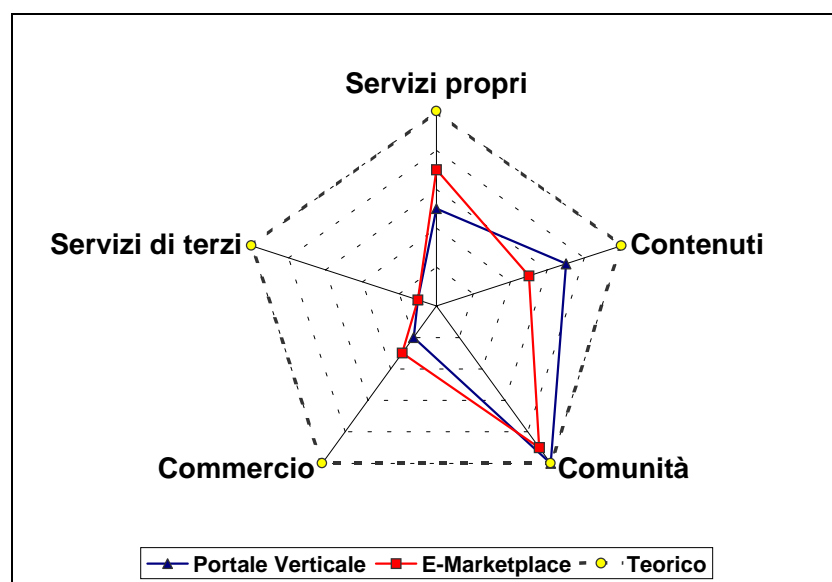
8. Lo sviluppo degli eMarketplace

8.1. Dalla fase embrionale alla differenziazione

Nelle prime fasi di sviluppo, come sottolineato nell'introduzione, è spesso difficile cogliere le differenze tra eMarketplace veri e propri e i portali verticali. Le ragioni di questa difficoltà di distinzione sono legate al fatto che il dichiarato spesso non coincide con quanto effettivamente esiste e che le due realtà presentano, nella fase embrionale, una sostanziale coincidenza tra le aree presenti, spostate sulla community, sui contenuti e sui servizi caratteristici.

I grafici rappresentano, in due diverse fasi, i livelli di sviluppo nelle aree di attività e di servizi di eMarketplace e Vortal rispetto al massimo sviluppo teorico.

Figura 3 - eMarketplace e vortal in fase embrionale

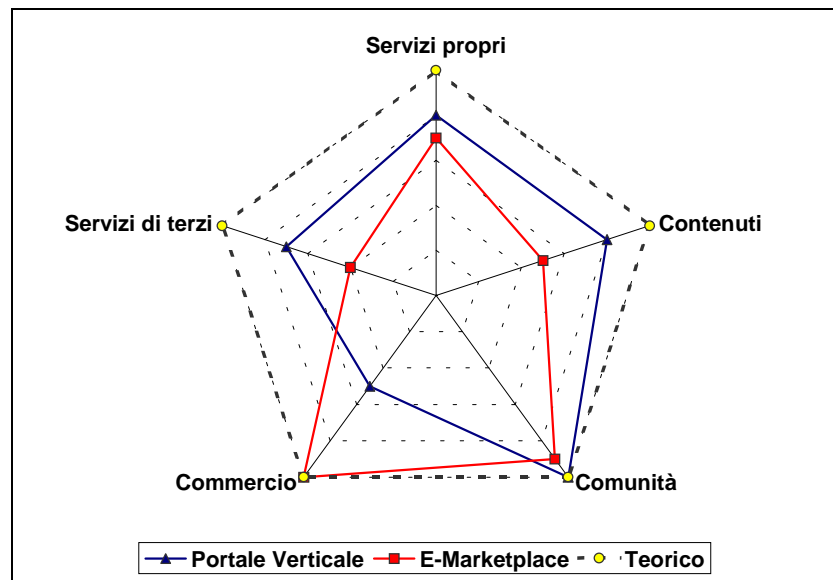


Fonte: Commercio Elettronico Italia - Mate

Nelle fasi successive gli eMarketplace si muovono verso il commercio e si allargano verso i servizi accessori, mentre i portali si spostano decisamente verso i servizi accessori e poco verso il commercio, se non appoggiandosi per le transazioni ad un marketplace.

La necessaria svolta verso la fase evolutiva e quindi la sopravvivenza è legata al raggiungimento della massa critica.

Figura 4 - eMarketplace e i vortal nelle fasi successive di sviluppo



Fonte: Commercio Elettronico Italia - Mate

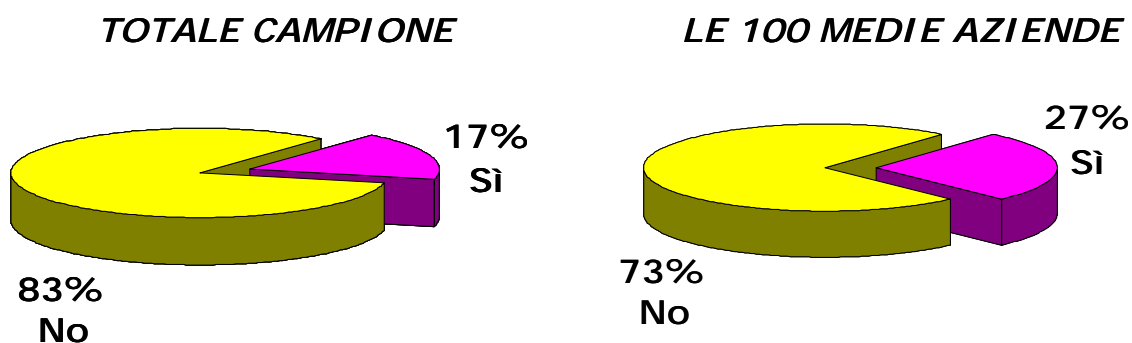
9. Le PMI e gli eMarketplace

9.1. Lo scenario

Guardando al quadro delineato dall'Osservatorio Net Economy di Mate/Commercio Elettronico Italia, se la penetrazione di Internet è elevata, scarsa rimane ancora la conoscenza delle opportunità e degli strumenti offerti dalla Rete delle reti, pur con qualche progresso rispetto ai dati 2000.

Se rimane praticamente immutato il numero di aziende che esamina la possibilità di compiere acquisti on line, cresce, anche grazie agli investimenti in comunicazione effettuati dagli operatori, il numero di imprese che conoscono o hanno sentito parlare di eMarketplace, passando dal 9% del 2000 e 11% della prima rilevazione 2001 ad un più significativo 17%.

Figura 5 - Le aziende che conoscono gli eMarketplace



Fonte: MATE/Commercio Elettronico Italia

La visibilità degli eMarketplace stenta ancora con le PMI, mentre è decisamente migliore con le medie aziende (da 100 a 500 addetti), Dove oltre un'azienda su quattro sa di cosa si tratta.

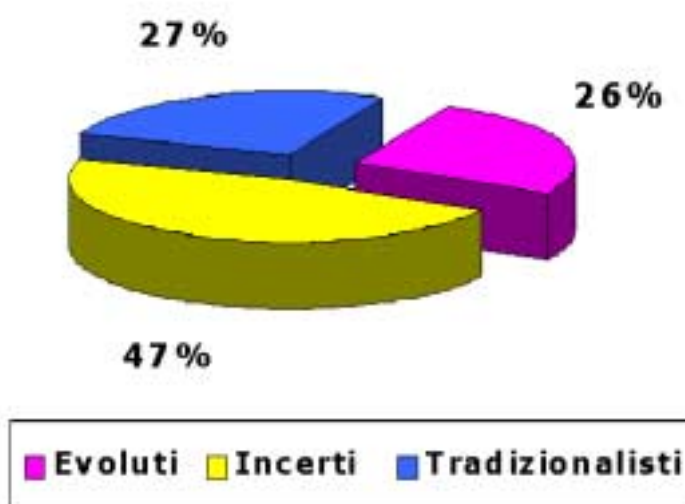
9.2. Le caratteristiche della domanda

Una ricerca condotta da Ipsos Explorer tra le PMI italiane identifica tre profili di aziende.

- *Evoluti* : aziende che adottano tecnologie evolute. Vortal e eMarketplace sono visti come opportunità.
- *Incerti*: aziende con un livello d'innovazione tecnologica medio. Guardano alla Rete come una fonte di grandi opportunità, ma devono adeguare e implementare le procedure interne.
- *Tradizionalisti*: aziende con un basso livello di tecnologia. Non vedono nella Rete opportunità di miglioramento e ottimizzazione.

I dati emersi della ricerca compiuta per B2Biscom, in linea con le rilevazioni dello Osservatorio Net Economy di Mate/Commercio Elettronico Italia vedono il panorama italiano così costituito:

Figura 6 - La propensione a transazioni in un eMarketplace



Fonte: Ipsos Explorer - Elaborazione: MATE/Commercio Elettronico Italia

9.3. La Rete e gli acquisti

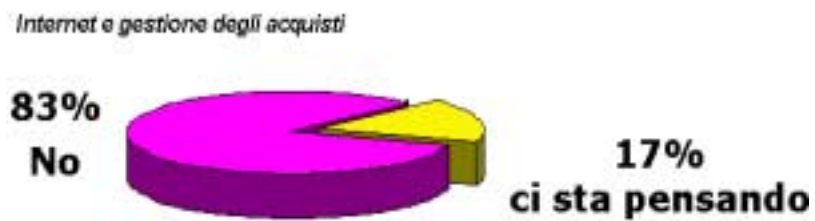
Sono ancora meno di un quarto le aziende che stanno pensando di utilizzare Internet per la gestione degli acquisti. Per tutte un crescente interesse è rivolto alle opportunità di miglioramento del processo d'acquisto.

In particolare gli obiettivi su cui ci si focalizza sono una riduzione dei tempi e dei costi d'acquisto, seguito dal miglioramento del rapporto qualità - prezzo.

Le funzionalità più considerate nella gestione degli acquisti via Internet sono principalmente legate alla richiesta e alla valutazione dell'offerta e al processo di conferma dell'ordine.

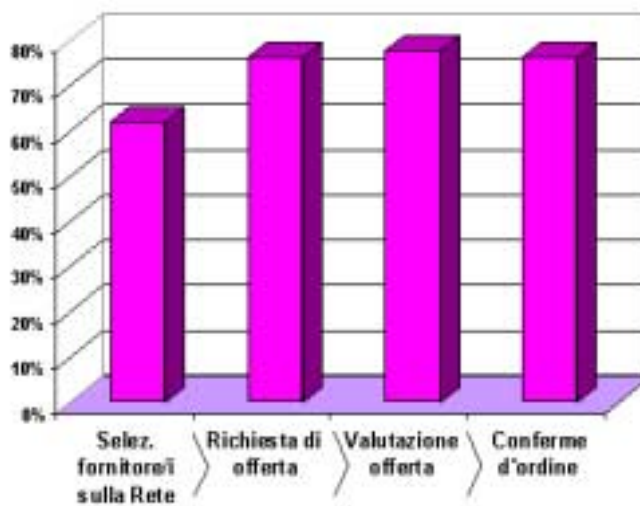
Le possibilità di selezione dei fornitori offerte dalla Rete non sono al primo posto.

Figura 7 - Internet e la gestione degli acquisti



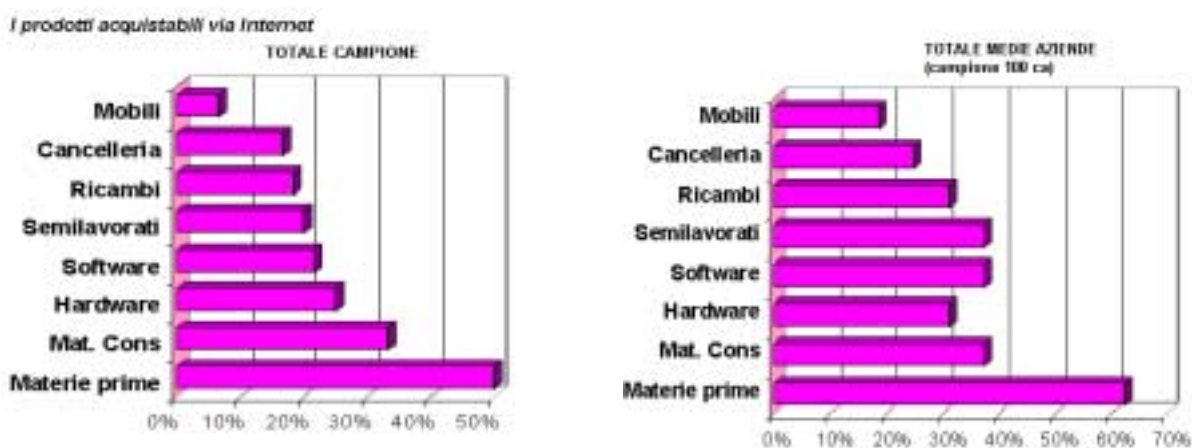
Fonte: MATE/Commercio Elettronico Italia

Figura 8 - Le funzionalità dell'acquisto via internet



Rispetto ai prodotti acquistabili via Internet le materie prime sono al primo posto, seguite dai materiali di consumo, dall'hardware, dal software, dai semilavorati e dai ricambi. Focalizzando l'indagine sulle aziende medie si nota una maggiore ponderatezza di software, semilavorati e ricambi rispetto all'hardware che li segue, come è possibile notare nei due grafici successivi

Figura 9 i prodotti acquistabili via internet



9.4. eProcurement

Dando uno sguardo oltre oceano, dove Internet è nato e si è sviluppato, è possibile notare come le grandi aziende americane si rivolgano agli eMarketplace prevalentemente per acquisti di beni indiretti, beni cioè che non entrano direttamente nel ciclo produttivo dell'impresa.

Le motivazioni di questa scelta risiedono nella maggior parte dei casi nella ricerca di una migliore efficienza del processo d'acquisto e nella riduzione dei costi.

Rilevante è anche il fatto che sugli eMarketplace si possa, secondo le grandi aziende americane, trovare migliori informazioni e pianificare gli acquisti, riducendo o evitando acquisti inutili.

Di seguito è sviluppato un case study e successivamente sono riportati alcuni dati relativi al mercato italiano

9.4.1. Il caso e-STEEL e Ford Motor Company

Ford è la seconda azienda automobilistica del mondo, con un fatturato che nel 2000 ha superato i 170 miliardi di dollari, oltre 330.000 dipendenti nei mercati di tutti i continenti.

Ford è anche, uno dei più grandi buyer di materie prime. L'acciaio è la materia prima più utilizzata nell'industria automobilistica. Gli acquisti annuali d'acciaio di Ford si aggirano intorno ai 4-5 milioni di tonnellate.

La catena di fornitura d'acciaio di Ford è costituita da oltre 1200 partecipanti, per la maggior parte aziende nord americane ed europee che assicurano le materie per la lavorazione alle unità di montaggio a scadenze specifiche.

I numerosi tentativi di coordinare, razionalizzare e controllare gli acquisti, tra cui un ambizioso progetto di centralizzazione della domanda e aggregazione dei fornitori del 1995, non avevano dato alcun frutto.

Un periodo di forte sviluppo ha imposto la necessità di trasformare radicalmente la supply chain.

Ford ha identificato nello sviluppo del commercio elettronico il canale ideale per risolvere i problemi di procurement che l'azienda doveva affrontare.

Nel maggio 2000 Ford ha selezionato e-steel per trasferire l'attività di approvvigionamento di acciaio.

e-Steel ha prodotto i seguenti vantaggi:

Visibility: *attraverso un sistema via web sicuro, acceso ai dati in tempo reale , visibilità end to end di ogni attività, sempre, ovunque senza costose esigenze tecnologiche*

Collaboration: *integra le aziende coinvolte nelle varie fasi del processo di fornitura. Permette un efficiente pricing management.*

Control: *Facilita le decisioni fornendo informazioni analitiche, rapporti sulle performance e le caratteristiche dei prodotti oggetto della fornitura.*

e-steel ha portato significativi vantaggi sia a Ford che ai suoi fornitori:

- ✓ *Tagliando i tempi di fornitura.*
- ✓ *Aumentando l'efficienze in ambito tecnico*
- ✓ *Eliminando i costi dovuti ad errori procedurali*
- ✓ *Permettendo una migliore programmazione della produzione dei fornitori e quindi una migliore gestione della catena produttiva di Ford*
- ✓ *Diminuendo il numero di "conflitti" tra fornitori e l'azienda*

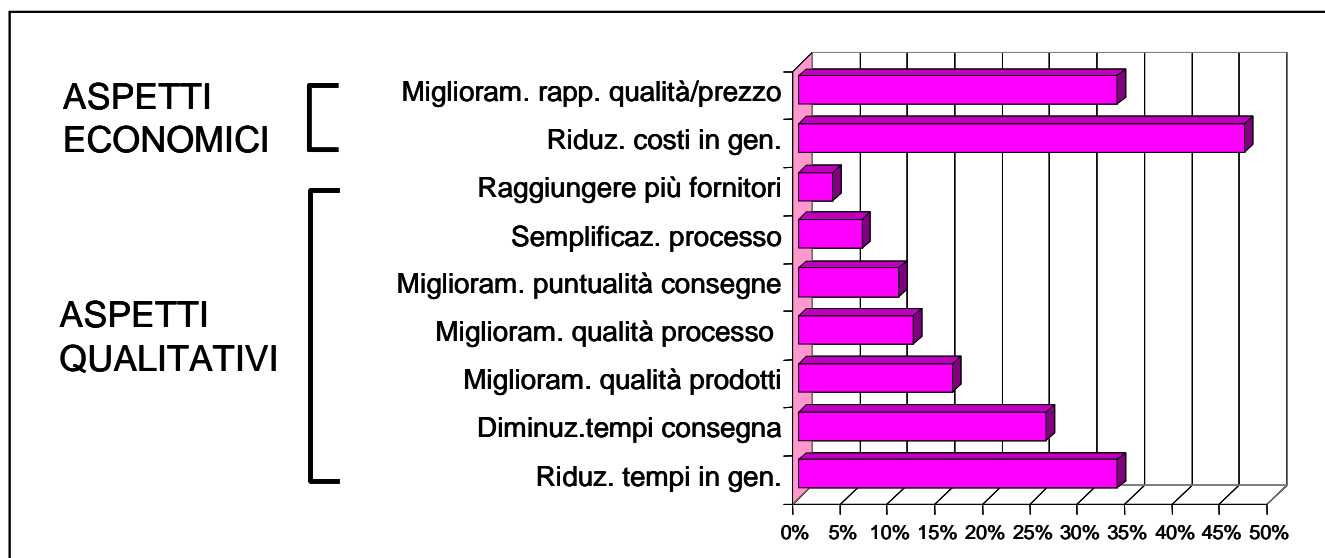
9.5. Le aziende italiane e l' eProcurement

Le motivazioni che spingono o spingeranno le piccole e medie imprese ad adottare l'eProcurement possono essenzialmente distribuirsi su due aspetti: il lato economico e quello qualitativo.

Secondo l'Osservatorio Net Economy la riduzione dei costi e il raggiungimento di un migliore rapporto tra qualità e prezzo sono gli aspetti economici di maggior impulso all'adozione dell'eProcurement.

Sotto l'aspetto qualitativo la riduzione dei tempi in generale e in particolare dei tempi di consegna, unita ad un aumento della qualità dei prodotti sono le motivazioni di maggior presa.

Figura 10 - eProcurement: i vantaggi per la PMI



Fonte: Commercio Elettronico Italia - Mate 2001

9.6. Entrare in un eMarketplace

9.6.1. I vantaggi

Al di là delle previsioni di crescita del b2b elettronico, si conta che oltre l'85% entro il 2004 sarà online, i vantaggi offerti dagli strumenti di commercio elettronico, dalle piazze virtuali in particolare sono molteplici:

- una maggiore efficacia
- *una maggiore visibilità*, (un maggior numero di contatti può produrre un maggior numero di contratti)
- il facile superamento delle barriere geografiche e quindi una maggiore prossimità al cliente
- le opportunità che provengono dall'appartenenza ad una community

nell'ottica del buyer:

- una riduzione dei costi d'acquisto, si calcola che corrisponda al 5% per le commodity e al 15-20% per gli altri prodotti
- una diminuzione dei costi amministrativi legati agli acquisti, stimabili in un risparmio compreso, a secondo delle attività, tra il 20 e il 50%
- la possibilità di valutare un numero maggiore di fornitori e comparare più offerte
- un controllo più efficiente e costante dell'ordine
- la possibilità di usufruire di servizi a valore aggiunto specifici.

Nell'ottica del seller:

- offre la possibilità d'accesso ad un mercato più vasto
- rende possibile la diminuzione dei costi di raggiungimento, acquisizione e cura dei clienti
- la diminuzione dei costi amministrativi legati alla vendita
- permette una migliore conoscenza dei mercati
- permette di trovare servizi correlati, trasporti, credit check.

La possibilità di misurarsi con mercati sempre più globali, la possibilità di trovare nella Rete mezzi per aumentare la propria visibilità e trovare vantaggio informativo, oltre alla diminuzione dei costi e all'ottimizzazione dei processi sono i motivi chiave quindi per entrare in un marketplace.

9.6.2. Le difficoltà

Le principali difficoltà di partecipazione ad un eMarketplace, in particolare per la piccola e media impresa, sono legate alla necessità di compiere un salto che comincia dall'offerta:

- rendendola inquadrabile, comprensibile,
- portando il prodotto ad essere catalogabile,
- acquisendo la capacità di fornire trasparenza sui prezzi,

e si sposta al mercato dove la concorrenza è aperta e va sino alla barriere culturali dell'azienda legate alla familiarità e alla capacità di gestione degli strumenti utilizzabili sul canale elettronico e della comunicazione interculturale.

Glossario

EDI (Electronic data interchange): tecnologia che consente lo scambio di messaggi elettronici standardizzati tra computer. Un insieme di traduttori permette alle applicazioni di gestione dell'impresa di comprendere e generare i messaggi Edi, facilitando lo scambio di documenti contabili e commerciali, ad esempio: ordini, fatture, bolle di accompagnamento delle merci , avvisi di spedizione, etc..

ERP (Enterprise resource planning): letteralmente, pianificazione delle risorse aziendali. Insieme dei software applicativi che supportano la pianificazione della produzione aziendale, sulla base dei bisogni che l'impresa intende soddisfare e integrando tutte le funzioni coinvolte.

B2B (business to business): l'insieme delle transazioni commerciali di beni e servizi tra imprese.

B2C (business to consumer): l'insieme delle transazioni commerciali di beni e servizi tra imprese e consumatori finali.

VENTURE CAPITAL: tipologia di finanziamento promossa da investitori istituzionali pubblici o privati e destinata alle aziende per realizzarne lo sviluppo. L'investimento si concretizza in una partecipazione temporanea finalizzata allo sviluppo dell'impresa, all'aumento del suo valore e della possibilità di realizzare un elevato ritorno sugli investimenti in sede di dismissione. Include frequentemente l'apporto di know-how manageriale oltre che finanziario.

E-PROCUREMENT: processi di approvvigionamento di materie prime, semilavorati, beni o servizi che un'azienda svolge in Rete.

SOURCING: Servizio offerto dal market maker che per il buyer cerca potenziali fornitori a cui inoltrare le RFQ, le RFP o l'invito di partecipazione ad un'asta di acquisto.

SCOUTING: Servizio offerto dal market maker che per conto del buyer si occupa di validare e selezionare i fornitori che parteciperanno alle RFP, alle RFQ o alle aste d'acquisto.