



Sistemi ICT per il Business Networking

e-Procurement

Docente: Vito Morreale (vito.morreale@eng.it)

e-Procurement

- **Macro-processi**
 - **e-Sourcing**: ricerca di nuovi fornitori (**scouting**), **qualificazione e certificazione** dei nuovi fornitori, fase di **negoziazione** (basata su richiesta di proposta/quotazione e asta elettronica)
 - **e-Catalog**: gestione degli **acquisiti a catalogo** di beni e servizi (dalla gestione della richiesta di acquisto all'inoltro dell'ordine al fornitore)
- **Soluzioni tecnologiche** adottabili:
 - **Interne**: basate su una piattaforma di proprietà dell'azienda
 - **Esterne**: messe a disposizione da operatori specializzati

Principali stereotipi

■ Imprese focalizzate sui cataloghi

- sviluppato nella maggior parte dei casi internamente
- in cui il management non ha ancora "superato" le barriere psicologiche e culturali alla negoziazione online (e quindi rifiuta l'eSourcing)

■ Imprese focalizzate sull'eSourcing

- puntano principalmente su **aste** e/o sistemi di **richiesta di proposta/quotazione**
- aziende che, avendo sperimentato direttamente i rilevanti risultati positivi raggiungibili con questi strumenti, si sono concentrate soprattutto sul cambiamento dei processi e delle abitudini che l'utilizzo efficace di tali strumenti comporta

Principali stereotipi

■ Sperimentatori

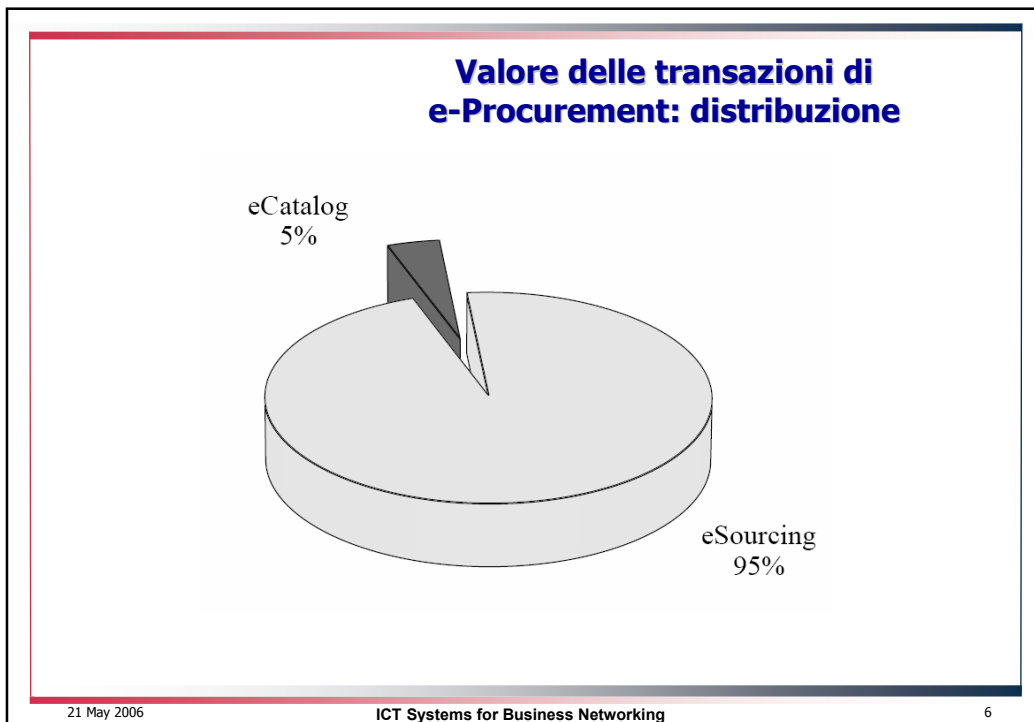
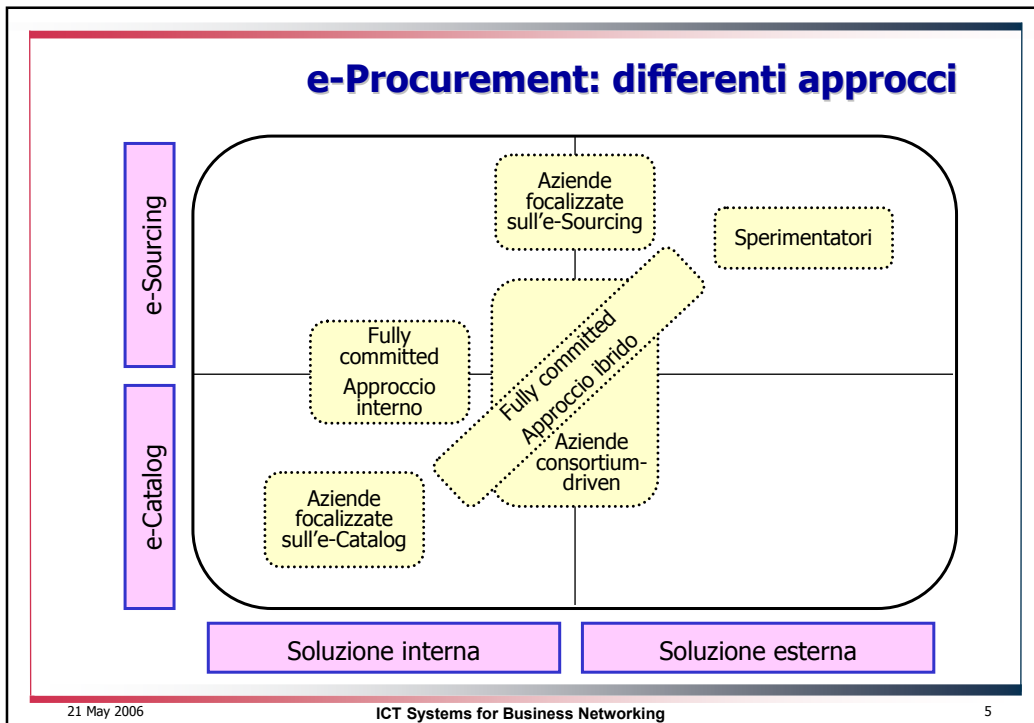
- non ancora convinti delle reali potenzialità delle nuove tecnologie
- iniziano nel modo meno invasivo e oneroso possibile, sperimentando i servizi offerti da operatori esterni, in particolare di eSourcing

■ Aziende consortium-driven

- la cui strategia di eProcurement dipende essenzialmente dai servizi offerti dai Marketplace consortili da loro partecipati

■ Aziende fully-committed: puntano sia sull'eSourcing che sull'eCatalog

- aziende che hanno sviluppato internamente entrambe le piattaforme
- aziende che hanno internalizzato solo la piattaforma del catalogo elettronico, facendo invece ricorso ad operatori esterni per i servizi di eSourcing



e-Procurement: scenari attesi

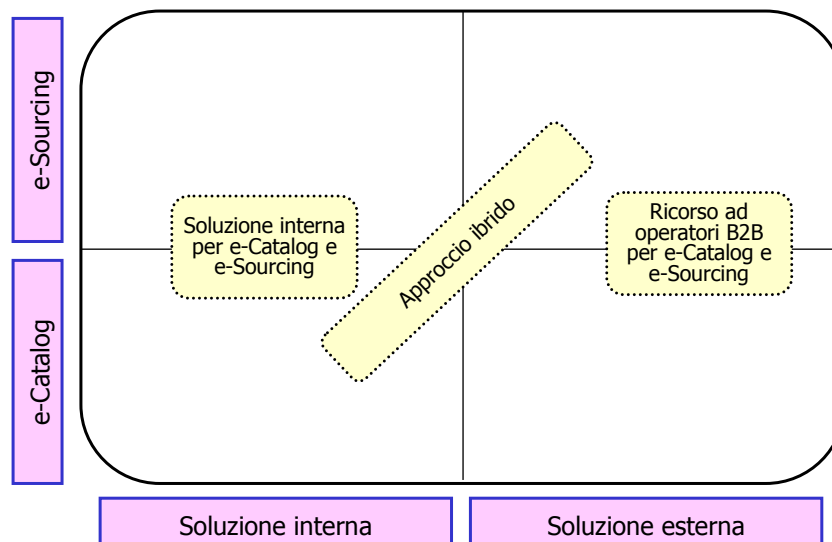
- **Aziende di grande dimensione** che si doteranno di **proprie piattaforme integrate** a supporto sia dei processi di e-Sourcing che di e-Catalog
- Aziende che porteranno avanti una **strategia composita**,
 - sviluppando in casa un proprio **catalogo elettronico**
 - affidandosi ad operatori esterni per quanto riguarda i servizi di **e-Sourcing**
- Aziende che si affideranno completamente ad **operatori esterni specializzati**, sia per l'e-Sourcing che per l'e-Catalog

21 May 2006

ICT Systems for Business Networking

7

e-Procurement: scenari attesi



21 May 2006

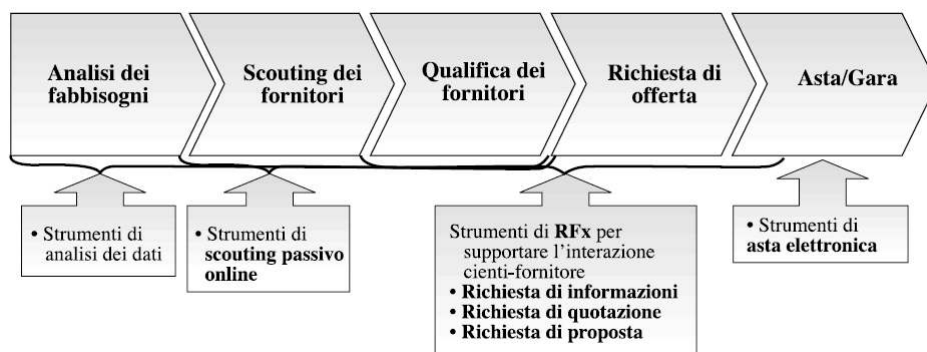
ICT Systems for Business Networking

8

e-Sourcing: fasi

1. **Analisi dei fabbisogni**: comprensione e alla classificazione delle principali voci di spesa, identificando i fabbisogni di approvvigionamento dell'azienda
2. **Scouting dei fornitori**: identificare i potenziali fornitori per ogni classe merceologica
3. **Qualifica dei fornitori**: valutazione dei fornitori secondo determinati parametri
4. **Richiesta di offerta**: il buyer richiede in modo strutturato le proposte o i preventivi ai potenziali fornitori in relazione a specifici fabbisogni
5. **Negoziazione** vera e propria con attribuzione della fornitura, che può essere anche con eCatalog

Strumenti di e-Sourcing



Principali strumenti a supporto dell'e-Sourcing

- **Tool di analisi dei dati:** l'elaborazione "intelligente" dei dati sugli acquisti a supporto del processo decisionale
- **Tool di scouting passivo:** permettono, attraverso Web form e un sistema di workflow, di supportare la pre-qualifica dei fornitori
- **Sistemi di RFX:** supportano la gestione delle richieste di informazioni, proposte e quotazioni
 - Interazione [asincrona](#) con i fornitori
- **Strumenti di gestione dell'asta on-line:** negoziazione sincrona in tempo reale tra più fornitori

Richieste di offerta (RFX)

- Supporto alla **contrattazione e all'interazione** tra buyer e seller
- **Tipologie di Rfx** a disposizione del buyer:
 - **Richiesta di Informazioni (RFI):** richiesta di informazioni di carattere generale (es. il fatturato, il numero di dipendenti, eventuali certificazioni, o la gamma dei prodotti offerti) ad imprese che potenzialmente potrebbero divenire seller
 - **Richiesta di Proposta (RFP):** il buyer definisce delle specifiche (sia tecniche che economiche) di un prodotto/servizio da acquistare; al seller vengono richieste possibili proposte che possano soddisfare i fabbisogni specifici del buyer
 - **Richiesta di Quotazione (RFQ):** richiedere ai seller una proposta di prezzo d'acquisto per un determinato prodotto/servizio le cui specifiche sono note
- Utilizzo di RFX:
 - **Gare elettroniche on-line (PA):** protocollo sul ricevimento delle offerte, gestione del processo di apertura delle buste di offerta, firma digitale dei documenti che compongono l'offerta
 - Negoziazione di **forniture a capitolato complesso o per contratti quadro**

Le aste elettroniche di acquisto

- Strumento di **negoziazione dinamica** che consente al buyer di mettere in competizione un certo numero di fornitori, che effettuano rilanci al ribasso del prezzo fino all'aggiudicazione della fornitura
- **Arco temporale** dell'ordine
- **Metodo di valutazione:**
 - **mono-attributo:** prezzo (complessivo della commessa o una media pesata dei prezzi di una parte del capitolato)
 - **multi-attributo:** media pesata di più attributi oltre al prezzo (es. qualità, livello di servizio, modalità di pagamento)
- **Base d'asta:** indica il punto di partenza della negoziazione
- **Reserve price (target price):** la soglia al di sotto della quale la negoziazione è considerata non valida dal banditore

21 May 2006

ICT Systems for Business Networking

13

Le aste elettroniche di acquisto

- **Meccanismo di negoziazione:** Inglese, Olandese, Giapponese, ...
- **Modalità di aggregazione:**
 - **aggregazione combinatoria:** lotti diversi di prodotti diversi
 - **aggregazione Yankee:** lotti diversi dello stesso prodotto
 - **aggregazione semplice:** unica aggiudicazione per un unico lotto di prodotti
- **Modalità di aggiudicazione:**
 - **Automatica:** l'esito dell'asta determina automaticamente il vincitore
 - **Con riserva di aggiudicazione:** il banditore si riserva di selezionare il vincitore indipendentemente dall'esito dell'evento
- **Prezzo di aggiudicazione:** il prezzo effettivamente offerto dal vincitore oppure il secondo miglior prezzo

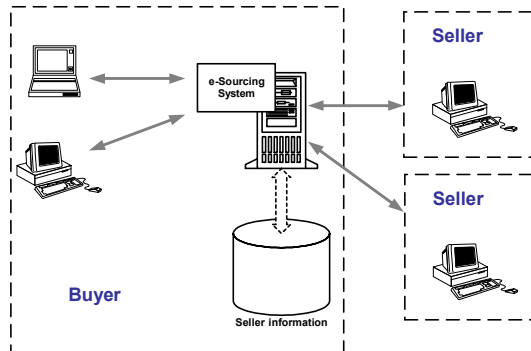
21 May 2006

ICT Systems for Business Networking

14

e-Sourcing: soluzioni tecnologiche

- **Interna:** l'azienda ha sviluppato una propria piattaforma tecnologica di eSourcing (suite, extended ERP, ad hoc)
 - **Insourcing** (tipico di alcuni grandi gruppi): la piattaforma è gestita centralmente da una società del gruppo che la mette a disposizione delle altre società del gruppo, introducendo le specifiche personalizzazioni



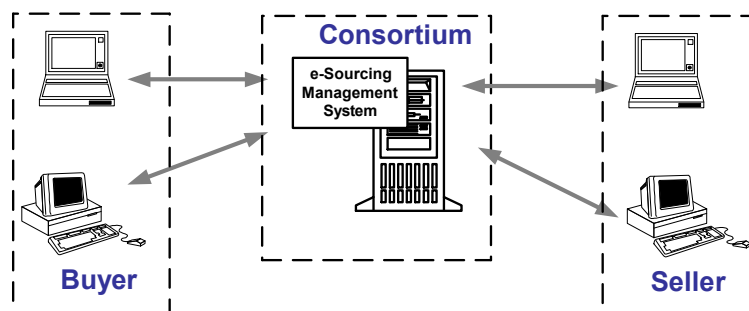
21 May 2006

ICT Systems for Business Networking

15

e-Sourcing: soluzioni tecnologiche

- **Consortile:** l'impresa utilizza la piattaforma del Marketplace consortile da essa partecipato



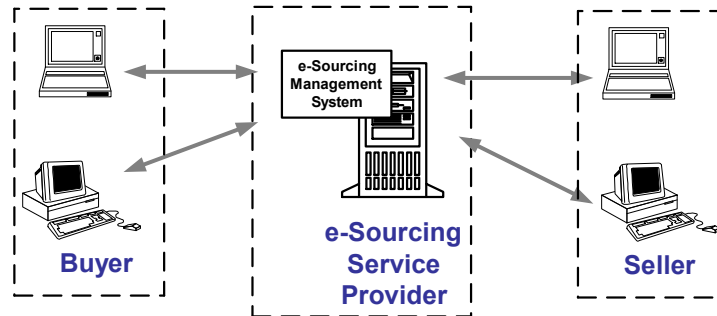
21 May 2006

ICT Systems for Business Networking

16

e-Sourcing: soluzioni tecnologiche

- Esterna basata su **eSourcing Service Provider**: ASP
 - Formazione, Help desk durante l'evento negoziale, Reportistica



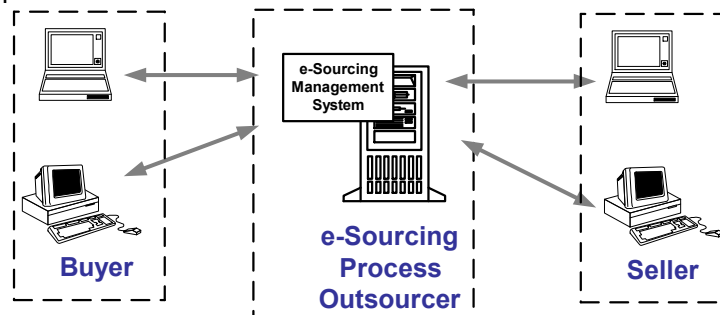
21 May 2006

ICT Systems for Business Networking

17

e-Sourcing: soluzioni tecnologiche

- Esterna basata su **eSourcing Process Outsourcer**: operatori specializzati che gestiscono per conto dell'azienda l'intero processo di sourcing:
 - Identificazione delle aree degli acquisti maggiormente migliorabili attraverso l'eSourcing, creazione del capitolato, ricerca di nuovi fornitori



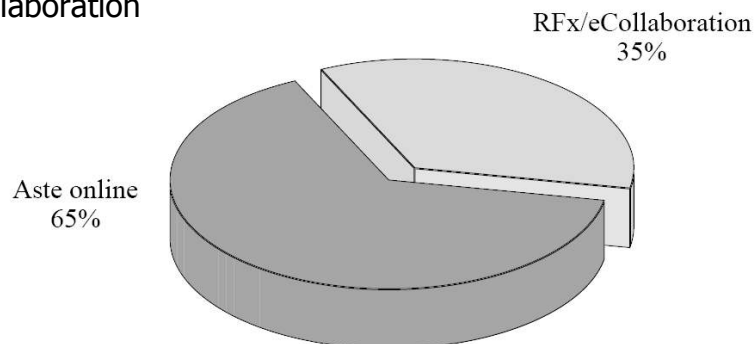
21 May 2006

ICT Systems for Business Networking

18

E-Sourcing: Applicazioni

- RFX
- Aste
- e-Collaboration



21 May 2006

ICT Systems for Business Networking

19

E-Sourcing: Trend attesi

- notevole **diffusione** di questi strumenti nelle aziende, anche tra quelle di dimensioni medie
- **crescita** significativa della percentuale del budget degli **acquisti che ciascuna azienda negozierà online**
- più frequente ricorso all'**integrazione tra i sistemi di RFX e le aste**, al fine di
 - snellire sempre di più il processo complessivo di interazione e negoziazione con i fornitori
 - raggiungere saving maggiori
- **maggiore interazione** di questi strumenti transazionali sia con gli **altri tool di eSourcing**, quali quelli a supporto dell'analisi dei dati e dello scouting passivo, sia con gli strumenti alla base dell'**eCatalog**

21 May 2006

ICT Systems for Business Networking

20

Benefici...	...con attenzione a	E-Sourcing: ottica del buyer
• Riduzione del prezzo di acquisto • Possibilità di coinvolgere più fornitori, a cominciare dalla fase iniziale (RFx) • Maggiore attenzione, formalizzazione e "controllo" dell'intero processo • Dinamiche psicologiche indotte dal sistema di negoziazione online in tempo reale • Possibilità di cogliere al meglio alcune situazioni contingenti del mercato • Aumento dell'efficienza del processo di sourcing • Riduzione del tempo di interazione e di negoziazione con i fornitori • Maggiore uniformità e confrontabilità delle offerte • Benefici particolarmente rilevanti per gli acquisti ripetuti • Possibilità di gestire un maggior numero di eventi negoziali • Riduzione tempi per la ricerca di nuovi fornitori e la pre-qualifica • Maggiore trasparenza, tracciabilità, controllabilità della spesa • Maggiori informazioni sul mercato di fornitura	Cosa conviene "astizzare" e cosa no • La stesura del capitolato d'acquisto (indispensabile per "controllare" la "qualità" della fornitura) • Il numero e la tipologia di seller da invitare (ad esempio qualitativamente omogenei) • La definizione dei parametri "tecnici" dell'asta: • la base d'asta • il tempo di estensione (hammer time) • il target price • il ribasso minimo • La modalità di aggiudicazione (automatica o non)	

21 May 2006 **ICT Systems for Business Networking** 21

Critica...	...con alcuni benefici	E-Sourcing: ottica del seller
• Il rischio di una minore qualità a causa dell'eccessiva enfasi sulla competizione sul prezzo • La valutazione nella negoziazione di criteri differenti dal prezzo • L'eccessiva riduzione del margine dei fornitori, con effetti negativi sulla loro capacità di investimento (se non di sopravvivenza) • L'effetto del possibile "stravolgimento" delle relazioni consolidate	• Maggiori opportunità per le imprese più competitive (riduzione dell'asimmetria informativa) • Nuovi canali di business (anche per le imprese con strutture commerciali meno forti) • Opportunità di "sfruttare" al meglio negoziabilmente situazioni contingenti (saturazione delle risorse, presenza di overstock, ecc.) • Maggiore trasparenza della negoziazione (a livello sia di prezzo che di aggiudicazione) • Possibilità di benchmark competitivo • Maggiore efficienza del processo negoziale E comunque... • Possibilità di utilizzare, anche da parte dei fornitori, gli strumenti di negoziazione elettronica per i propri acquisti (aumento dell'efficienza lungo l'intera supply chain)	

21 May 2006 **ICT Systems for Business Networking** 22

Esempi: 1city.biz

1city.biz
la città dell'impresa

1city.biz è l'operatore leader nell'offerta di servizi e soluzioni web-based per gli approvvigionamenti

Home Chi siamo Marketplace Servizi Registrazione Help Contattaci

Entra nel Marketplace Servizi Registrazione

1city.matrix

VAL. AGGIUDICATO	N° NEGOZIAZIONI
2002	2002
2003	2003
2004	2004
2005 YTD	2005 YTD

Case History

- Servizio "Albo Fornitori": Boscolo Hotels n°
- Soluzioni di eSupply Chain: api

SALA STAMPA

i-Faber, utile nel terzo trimestre grazie al mercato 1city.biz: i-Faber, ha raggiunto nel terzo trimestre ... continua>>

1city.biz primo operatore in Europa a raggiungere l'utile netto 1city.biz primo operatore B2b nel settore ... continua>>

INOVITÀ

- Strategie di Procurement: X numero
- 1city, partner: servizi e soluzioni per i fornitori
- PEC Academy

INFO COMMERCIALI

- I servizi e le soluzioni per gli approvvigionamenti
- Scarica la presentazione
- Scarica la brochure
- Condizioni contrattuali di adesione a 1city.biz
- Alcuni nostri Clienti

Aste Eccellenti

Alcune delle migliori aste concluse

Case History

Alcuni casi aziendali di successo

Sala Stampa

Bicome di noi

Procurement Executive Circle

La comunità dei Responsabili degli Approvvigionamenti

Informazioni legali Policy di utilizzo del servizio

Copyright © 2001-106 i-Faber S.p.A. P.IVA 03233500960. Tutti i diritti riservati.

UniCredit

21 May 2006 ICT Systems for Business Networking 23

Esempi: 1city.biz

- **Marketplace** realizzato da i-Faber, società del Gruppo Bancario UniCredito Italiano, in collaborazione con Erg, Gruppo Impregilo e Oracle
- Lanciato nell'**Aprile del 2002**
- **Missione:** creare e gestire mercati elettronici in cui le imprese, private e pubbliche, possano organizzare i propri rapporti commerciali in modo da ottimizzare i processi di business, allargare la propria base clienti e fornitori e conseguire significativi recuperi di efficienza sia in termini di tempo che di costi

Esempi: 1city.biz

- **Servizi transazionali** (aste, cataloghi, richieste d'offerta, gestione dei contratti quadro)
- **Servizi a valore aggiunto:**
 - lo **Scouting** (sistema per la ricerca e la valutazione di fornitori/clienti sulla base di dati marketing ed economico/finanziari sviluppato in collaborazione con il partner Dun & Bradstreet),
 - **Albo Fornitori** (servizio che consente la gestione del parco fornitori attraverso dati di qualifica e liste fornitori personalizzate),
 - **Competence Center** (area dedicata al servizio di training per l'utilizzo della piattaforma, corsi di formazione suddivisi per funzione aziendale e osservatorio prezzi),
 - **Integrazione ERP** (integrazione della piattaforma con i sistemi gestionali del cliente) della negoziazione in tempo reale.
- **Servizi documentali:** automazione del workflow relativo alla gestione ordini
- **Servizi finanziari:** erogati da UniCredito attraverso le proprie società prodotto (gestione di incassi e pagamenti, servizi di anticipo e amministrazione del credito, servizi di factoring, firma digitale, rating)

e-Sourcing: esempi

- Agisco
- BravoSolution
- FastBuyer
- FastWeb
- ITP
- eProcurement Eni powered by Sieco

e-Catalog

- Un qualsiasi applicativo che supporti il processo di **acquisto ricorsivo nel tempo**, basato su catalogo Web, di prodotti e servizi per i quali siano già definite le condizioni di fornitura e che non rientrano nei normali canali di approvvigionamento direttamente legati alla pianificazione della "produzione".

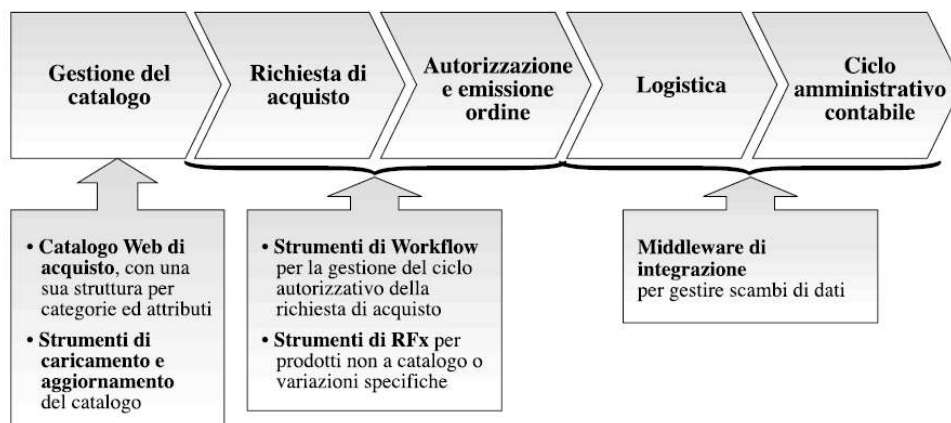
e-Catalog: fasi

- **gestione del catalogo:** caricamento ed aggiornamento dei contenuti del catalogo;
- **generazione della richiesta di acquisto:**
 - identificazione dei prodotti/servizi corrispondenti al fabbisogno mediante consultazione del catalogo
 - ottenimento del preventivo di spesa con l'eventuale conferma delle condizioni di fornitura (tempi e modalità di consegna in primis);
- **autorizzazione ed emissione dell'ordine:**
 - verifica dell'autorizzazione alla spesa, generalmente in funzione della autonomia decisionale del buyer e della categoria merceologica in esame
 - emissione dell'ordine al fornitore (o ai fornitori)

e-Catalog: fasi

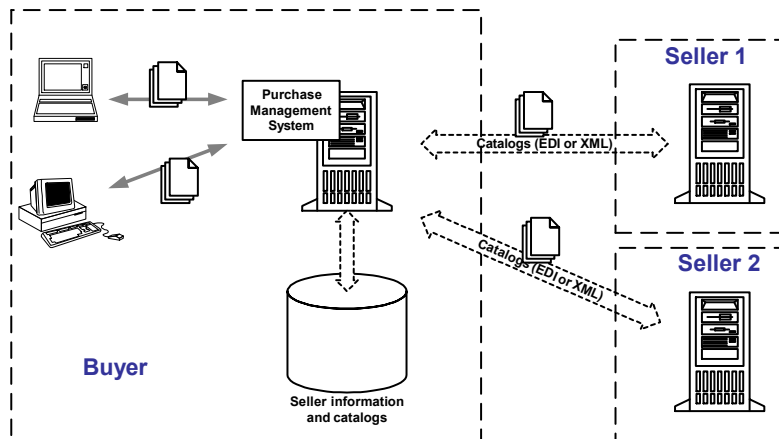
- **logistica:**
 - allestimento
 - spedizione e consegna della merce al punto di stoccaggio/utilizzo
 - ricezione e verifica della conformità
- **gestione del ciclo amministrativo-contabile:**
 - verifica del rispetto delle condizioni contrattuali
 - ricezione della fattura
 - pagamento

e-Catalog: strumenti



e-Catalog: soluzioni

- **Completamente interna:** i cataloghi sono caricati e gestiti sulla Intranet aziendale attraverso l'utilizzo di una piattaforma tecnologica di proprietà dell'azienda (suite, extended ERP, ad hoc).



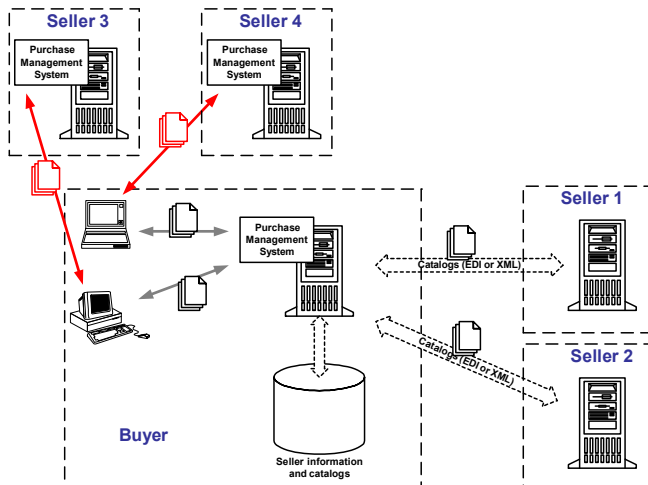
21 May 2006

ICT Systems for Business Networking

31

e-Catalog: soluzioni

- **Interna con ricorso al punch-out:** oltre ai cataloghi presenti sulla Intranet aziendale, il buyer può entrare in alcuni **cataloghi esterni**, giacenti sull'Extranet del fornitore (eventualmente personalizzati, in termini sia di gamma prodotti/servizi che di prezzi)



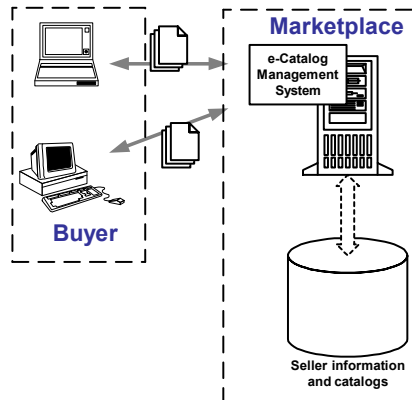
21 May 2006

ICT Systems for Business Networking

32

e-Catalog: soluzioni

- **Consortile:** i cataloghi sono gestiti da un Marketplace consortile, sulla base della propria piattaforma tecnologica condivisa con tutte le aziende socie di capitale
 - gestiti in modo personalizzato e "privato" per la singola impresa;



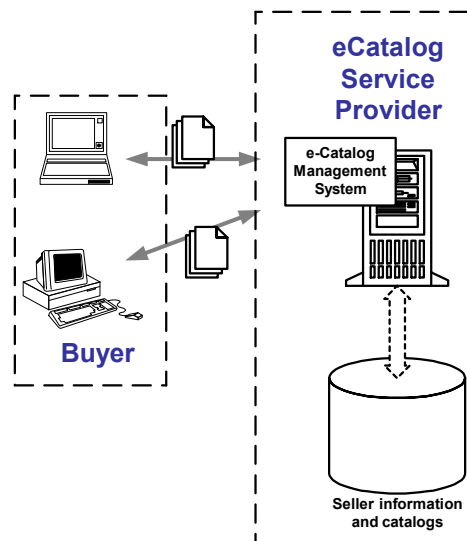
21 May 2006

ICT Systems for Business Networking

33

e-Catalog: soluzioni

- **Esterna basata su eCatalog Service Provider:** i cataloghi sono caricati su una piattaforma tecnologica messa a disposizione da un operatore specializzato in modalità ASP
 - A volte il provider si occupa anche della gestione dei contenuti del catalogo, mentre la gestione del ciclo amministrativo-contabile e della logistica ricade in genere sull'azienda



21 May 2006

ICT Systems for Business Networking

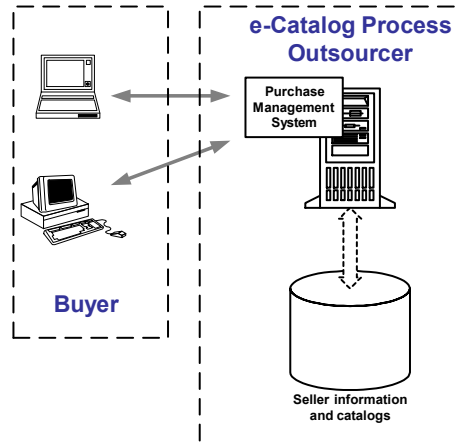
34

e-Catalog: soluzioni

■ Esterna basata su eCatalog

Process Outsourcer: i cataloghi d'acquisto sono gestiti completamente, per conto dell'azienda utente (buyer), da un operatore esterno specializzato

- gestione della piattaforma tecnologica
- caricamento ed aggiornamento dei contenuti del catalogo
- ciclo amministrativo-contabile
- (a volte) attività logistiche di consegna



21 May 2006

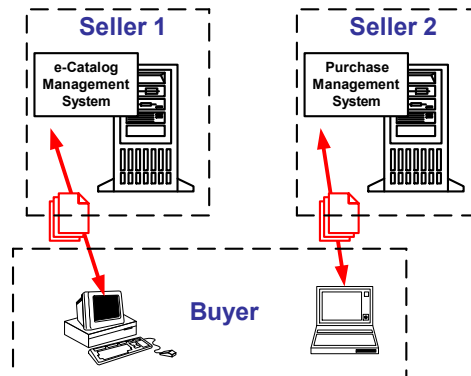
ICT Systems for Business Networking

35

e-Catalog: soluzioni

■ Esterna basata sui cataloghi di vendita: i cataloghi utilizzati dall'azienda sono quelli di vendita messi a disposizione dai fornitori stessi (in particolare dai distributori/grossisti)

- Personalizzati, in termini di gamma prodotti e prezzi, sulla base delle specifiche condizioni definite nel contratto di fornitura in essere con l'azienda



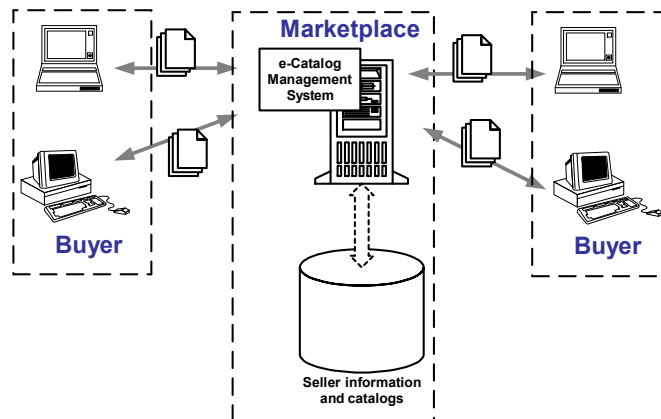
21 May 2006

ICT Systems for Business Networking

36

e-Catalog: soluzioni

- **Esterna basata su Marketplace:** i cataloghi utilizzati dall'azienda sono quelli presenti su un marketplace a cui l'azienda si è iscritta
 - Cataloghi "generalisti", pubblici, non personalizzati per la singola azienda



21 May 2006

ICT Systems for Business Networking

37

e-Catalog: tipologia del catalogo

- **Mini-catalogo di prodotti/servizi indiretti per l'ufficio (General Spending):** cancelleria, carta, office automation, informatica personale, stampati, attrezzature e arredamento per l'ufficio, servizi di stampa e regali aziendali, ecc. Cataloghi molto "snelli", che includono
 - poche migliaia di items
 - messi a disposizione da un numero limitato di fornitori
- **Catalogo selettivo di prodotti MRO:** prodotti/servizi indiretti da ufficio; beni e servizi per la manutenzione e la riparazione dell'impiantistica industriale
 - diverse migliaia di items, raggruppati in un numero abbastanza limitato di categorie merceologiche.

21 May 2006

ICT Systems for Business Networking

38

e-Catalog: tipologia del catalogo

- **Maxi catalogo:** prodotti MRO, beni strumentali, servizi e alcune categorie di prodotti diretti
 - alcune decine di migliaia di item (anche più di centomila)
- **Catalogo di beni diretti per imprese che operano su commessa o progetto:** prodotti ad uso singolo che beni strumentali il cui processo di acquisto, in genere regolato da accordi/contratti quadro, è attivato ad impulso sulla base della specifica commessa/progetto e si basa su una certa discrezionalità del progettista

e-Catalog: trend attesi

- **Maggiore diffusione** degli applicativi di eCatalog nella maggior parte delle imprese di grandi dimensioni
- **Maggiore integrazione** dei cataloghi con i sistemi gestionali, non solo dell'azienda, ma anche dei fornitori principali, in modo da trasferire anche ad essi parte dei benefici di efficienza ottenibili con tali strumenti;
- **Maggiore integrazione** con gli strumenti di eSourcing (ad esempio, caricamento di cataloghi connessi a contratti/accordi quadro negoziati online)
- **Maggiore ricorso alla fruizione di servizi** offerti da provider esterni, nella logica sia del Catalog Service Provider che del Catalog Process Outsourcer, ammesso che questi operatori siano in grado di rendere sostenibile il proprio modello di business.

e-Catalog: l'ottica del buyer

Benefici...

- Maggiore efficienza del processo di acquisto ricorsivo sia interno (automazione del workflow e dei flussi informativi, "self service", ecc.) che esterno (ciclo ordine-consegna-fatturazione) con conseguente riduzione del "cost of ownership"
- Velocizzazione dei processi e possibile riduzione dei tempi di fornitura
- Maggiore controllo della spesa (riduzione effetto Maverick, diminuzione dei consumi, ecc.)
- "Razionalizzazione" degli acquisti e concentrazione della spesa (contratti/accordi quadro, riduzione del numero dei fornitori, ecc.)

...con attenzione a

- Strutturazione del catalogo categorizzazione dei prodotti/servizi e definizione del set di attributi di ogni prodotto/servizio
- Onerosità della continua manutenzione ed aggiornamento del catalogo
- Inerzie culturali e comportamentali all'utilizzo del catalogo
- Integrazione del catalogo con i sistemi gestionali sia dell'acquirente ma anche del fornitore (rischi di stock out e di ritardi di consegna non segnalati)
- Se in punch-out: affidabilità e controllo dei dati nel catalogo del fornitore

e-Catalog: l'ottica del seller

Benefici...

- Aumento dell'efficienza di processo, se integrati, legata all'automazione del ciclo ordine-consegna-fatturazione (riduzione degli errori, tempi di pagamento inferiori, ecc.)
- Innalzamento dei costi di switching del cliente

...con attenzione a

- Onerosità del processo di:
 - creazione del catalogo
 - aggiornamento del catalogo (disponibilità, nuovi prodotti, prezzi, ecc.)
 - logistica per piccoli ordini
- Integrazione con i propri sistemi gestionali

e-Catalog: esempi

- Arkimat (molto semplice)
- Axiba
- MPSnet
- RS Components
- Statim

Materiale didattico

- Il B2B in Italia