

E-Procurement:

trarre rapidamente profitto

dagli investimenti nell'e-commerce



Introduzione

Negli ultimi mesi, nuove soluzioni informatiche sono nate per aiutare le grandi aziende a rendere più efficienti i loro processi d'approvvigionamento, permettendo così di risparmiare miliardi di dollari. Mentre sempre più organizzazioni si affrettano a sviluppare strategie sul fronte della domanda del commercio elettronico – la vendita ad altre società o a consumatori online – queste soluzioni stanno silenziosamente lavorando per migliorare il fronte delle forniture.

Solo pochi anni fa, il termine e-procurement quasi non esisteva, ora indica un mercato la cui crescita viene prevista dai 187 milioni di dollari del 1998 agli 8,5 miliardi del 2003. Gli esperti stimano che le imprese potranno risparmiare fino al 30% l'anno sui costi di approvvigionamento, automatizzando i loro processi attraverso l'utilizzo di Internet. Gruppi di ricerca sostengono che l'e-procurement può trasformare dal 10 al 20% della spesa per gli approvvigionamenti in profitto anteimposte. Le riviste del settore includono l'e-procurement nell'ambito della nuova grande onda di cambiamento che investirà il commercio elettronico tra imprese. Anche le riviste informatiche si sono pronunciate al riguardo. PC Week sostiene che sempre più società sviluppatrici di software stanno entrando in questo mercato, giudicato da molti il sistema più veloce per recuperare gli investimenti nel campo del commercio elettronico.

Gli investitori, a loro volta, si dimostrano interessati per l'e-procurement. Ariba Technologies, Commerce One e Tradex sono tre sviluppatori di software, pionieri nel campo dell'e-procurement, che stanno traendo vantaggio dell'euforia di Wall Street. Nel mese di maggio i segnali a favore di coloro che sviluppano software per l'e-procurement erano ancora deboli; verso metà giugno, si poteva già parlare di una vera e propria corsa. Il prezzo delle azioni di Ariba Technologies si è di nuovo triplicato nel suo primo giorno di scambi. Inizialmente quotate a \$23, il giorno dopo già a \$61, e quasi raddoppiate un mese più tardi.

Wall Street è attratta da queste imprese all'avanguardia, perché le considera più sicure rispetto alle imprese che vendono al dettaglio su Internet. Le imprese sono attratte dall'e-procurement, in quanto il miglioramento nella selezione e nelle relazioni con i fornitori e l'ottimizzazione delle transazioni permettono di risparmiare tempo e denaro.

VALUTARE LE ASPETTATIVE

La questione ora è come le imprese debbano valutare le aspettative sull'e-procurement. Come devono muoversi i manager tra il fronte acquisti e il fronte vendite di Internet? Quali dovrebbero essere i temi di scelta tra i vari attori, quando tra i primi arrivati alcuni stanno già lasciando l'attività e altri stanno per essere rilevati da concorrenti di gran lunga più aggressivi?

Le risposte sono legate a due tematiche di cui si è molto parlato negli ultimi mesi: gli acquisti via Internet (Internet purchasing) e le aste al ribasso (downward auctions).

Acquisti via Internet (Internet Purchasing). L'Internet purchasing permette alle imprese di piazzare ordini più velocemente via Internet. Invece di aspettare che le persone autorizzate approvino l'ordine e che l'ufficio acquisti inoltri la richiesta ai fornitori (un processo che può richiedere anche settimane), gli impiegati formulano l'ordinativo da una lista precedentemente approvata, direttamente attraverso i loro computer. Vanno online per l'acquisto di prodotti, press'a poco come i clienti di Amazon.com vanno online per comprare libri, raccogliendo i loro acquisti in carrelli della spesa virtuali.

L'ordine passa attraverso un processo interno di approvazione, per poi essere mandato elettronicamente al fornitore, lasciando nella sua scia una chiara traccia per le verifiche. Ciò consente, inoltre, ai professionisti di potersi concentrare sugli aspetti più strategici dell'approvvigionamento, come la negoziazione dei contratti e la gestione dei fornitori. La National Semiconductor è una delle tante ditte che magnifica i vantaggi dell'Internet purchasing, e si vanta di poter ora ultimare un ordine d'acquisto (O.A.) in un solo giorno, contro i 14 giorni di una volta.

Anche i risparmi in termini di costi possono essere altrettanto attraenti. Alla Texas Instruments, il costo per O.A. è calato da \$49 a meno di \$5 con l'impiego dell'elettronica. I costi della Pacific Telesis sono scesi in picchiata da \$78 per O.A. a 50 centesimi.

L'Internet purchasing aiuta inoltre le imprese a controllare gli acquirenti indipendenti ("maverick" purchasers) e permette di riprendere il controllo di spese fino ad allora mal gestite. Ricerche condotte dal gruppo Gartner hanno trovato che l'anno scorso una società tipo aveva acquistato fino al 30% dei suoi servizi e beni indiretti da fornitori sprovvisti di contratto quadro, e che questi prodotti finivano per costare 20% in più del dovuto. L'Internet purchasing consente di riunire questi acquirenti isolati. Il sistema è al tempo stesso più accessibile e più difficile da aggirare poiché mette in evidenza fornitori e prodotti approvati.

Aste al ribasso (Downward auctions). Un decennio fa un dirigente senior alla Eastman Kodak annunciava orgoglioso che più della metà dei suoi fornitori si trovava in un raggio di 40 miglia dallo stabilimento centrale della Kodak a Rochester, New York.

Nello stesso periodo, la Toyota si vantava del fatto che i suoi fornitori erano dislocati in anelli concentrici attorno a Toyota City. Quando il valore dei fornitori si misurava in base alla brevità della catena d'approvvigionamento, questi erano scenari degni di considerazione.

Il prestigio di queste realtà si è andato sempre più indebolendo; infatti, all'inizio di questo decennio, con l'abbattimento dei costi di trasporto e dei rischi finanziari, è diventato meno importante per le imprese trovarsi vicino ai propri fornitori. Oggi la Eastman Kodak acquista i componenti elettronici per le sue macchine fotografiche digitali nel Sud Est Asiatico e la Toyota si affida all'Indonesia per i suoi paraurti.

La Kodak e la Toyota sono solo due tra le tante imprese che hanno imparato che accedere a fornitori provenienti da tutto il mondo è fonte di problemi. Se mediante Internet una società ha accesso a dieci volte il numero di fornitori, ciò non dovrebbe creare un carico di lavoro di analisi e negoziazione degli acquisti di dieci volte superiore? La soluzione si trova in un nuovo processo chiamato "aste al ribasso" (Downward auctions).

Le aste al ribasso rimpiazzano le tradizionali negoziazioni "round-one", in cui le imprese si muovono tra numerose richieste di informazioni, seguite da richieste di offerta ai vari fornitori. Di norma, questo processo porta all'esclusione di un buon 80% dei fornitori: alcuni sono eliminati perché non sono sufficientemente qualificati, altri perché l'acquirente non è dotato delle risorse necessarie per condurre le negoziazioni e indagare sulla idoneità di potenziali fornitori.

In una asta al ribasso, la competizione rimane aperta a tutti i fornitori qualificati. Nuovi fornitori, fornitori di paesi lontani, e fornitori particolarmente agguerriti possono senza distinzioni incontrarsi con l'acquirente online per negoziare prezzi e termini. Un caso emblematico è quello della Visteon Automotive Sistem, un fornitore di materiale elettronico con sede negli USA, che ha partecipato alla prima asta online in Agosto. Assegnando quasi \$150 milioni in contratti per la fornitura di schede di circuiti stampati, la Visteon prevedeva che il suo fornitore di materiale elettronico in Asia, spinto dal bisogno di ottenere la commissione, tagliasse i prezzi per vincere la competizione. Non si sbagliava. (vedi riquadro).

I fornitori hanno un'ora, due ore o tre giorni, o un qualunque intervallo di tempo scelto dal compratore, per offrire i migliori prezzi e le migliori condizioni. Ciò che un tempo richiedeva settimane oppure mesi, ora, viene svolto nell'arco di qualche ora nelle aste online. Il compratore sceglie un fornitore che soddisfi le sue richieste e poi passa alle successive negoziazioni faccia a faccia.

Le aste al ribasso si adattano ugualmente bene alle selezioni basate su criteri diversi dal prezzo: tempo di consegna, qualità, opzioni di finanziamento. Esse sono particolarmente efficaci per imprese che vogliono approvvigionarsi globalmente, poiché risolvono molte delle difficoltà che si incontrano nella conduzione di affari a lunga distanza.

Si immagini una ditta manifatturiera che per l'acquisto di un componente metallico dispone di una rete globale di trenta fornitori. L'impresa si scontra con le barriere linguistiche dovute alla distanza che la separa dai fornitori e trova difficoltà nel determinare quali di essi siano realmente i più

competitivi. Passando, però, alle contrattazioni online, la lingua cessa di essere una barriera, perché le offerte sono compilate seguendo una procedura standard. La distanza diventa irrilevante perché i compratori possono partecipare dall'ufficio, da casa o addirittura dalla loro camera di albergo, dovunque si trovi il loro PC.

La velocità delle aste online può ridurre del 30% il tempo che intercorre tra l'avvio di una richiesta di informazioni e l'ordine del prodotto. Online, gli acquirenti possono inoltre ottenere prezzi inferiori dai fornitori: dal 5 al 10% in meno rispetto ai metodi tradizionali di approvvigionamento. Perché tutta questa differenza tra i prezzi?

La ragione principale è che, potendo partecipare più fornitori, l'intero processo d'acquisto diventa più competitivo. Inoltre, i partecipanti all'asta possono vedere chiaramente quanto sono lontani dal "miglior" prezzo e aggiustare il loro di conseguenza. Diciamo, ad esempio, che un fornitore di componentistica abbia compiuto i passi necessari per un'asta online. Dopo aver studiato le categorie di prodotti, capito la struttura dei costi ed essersi confrontato con il management, avanza l'offerta da lui ritenuta altamente competitiva di \$45. Durante lo svolgimento dell'asta, il fornitore osserva un concorrente scendere a \$42. In un'asta tradizionale il fornitore perderebbe semplicemente la gara; in una online può scegliere di scendere sotto i \$42 e vincere l'appalto.

Inoltre, in un processo di approvvigionamento tradizionale, i fornitori, sapendo che il contratto verrà assegnato in là nel tempo, tendono a tenersi un margine superiore di prezzo per cautelarsi dall'incertezza. In un'asta al ribasso, i fornitori sono più disposti ad accettare un margine di profitto inferiore, a fronte di una assegnazione immediata.

Il feedback immediato, la trasparenza delle negoziazioni e l'eccitazione dell'asta danno alle aste al ribasso un chiaro vantaggio sui processi tradizionali su carta.

GLI STRUMENTI CAMBIANO, MA I METODI RIMANGONO INVARIATI.

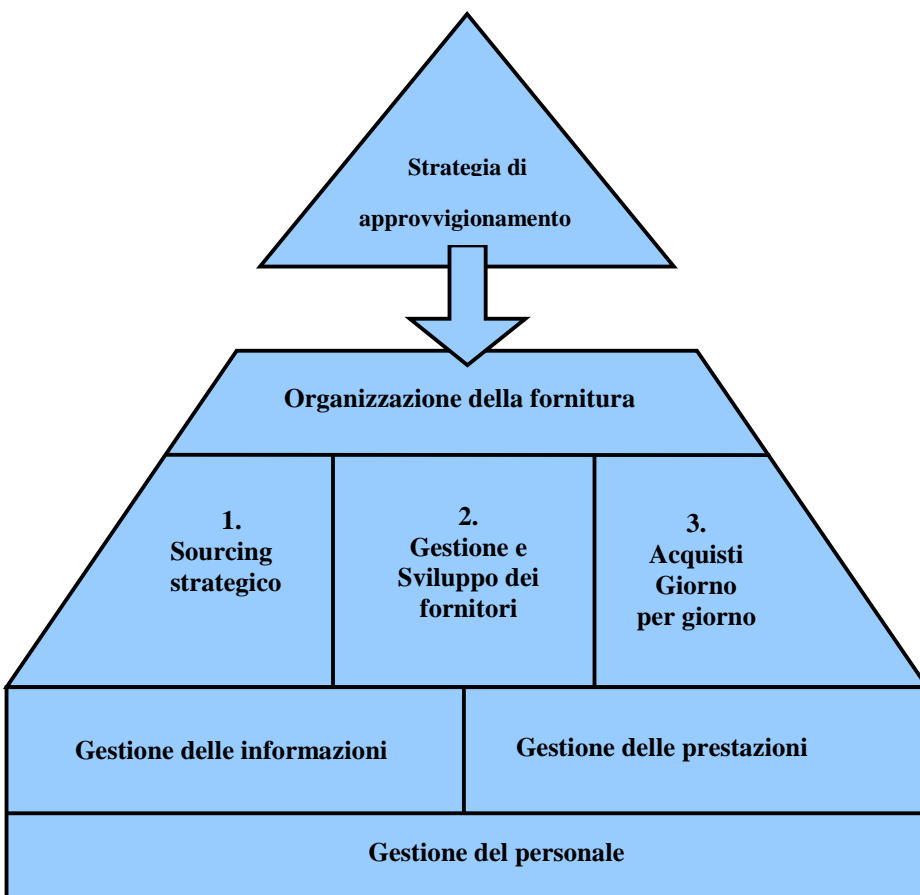
Internet non offre una soluzione infallibile per ridisegnare un sistema d'approvvigionamento frammentato. L'e-procurement può cambiare i mezzi che le imprese usano per rifornirsi dei loro materiali ma non cambia i loro metodi. Le imprese continuano ad avere bisogno di esaminare il mercato per assicurarsi di ottenere i migliori prodotti e i migliori servizi. Come sempre, devono analizzare i loro mercati, valutare la loro spesa e la loro domanda interne, determinare i loro bisogni commerciali e negoziare nuovi accordi con i nuovi fornitori.

Essenzialmente, le operazioni di acquisto di una società comprendono le seguenti di aree (*vedi figura qui sotto*):

- Strategia di approvvigionamento
- Organizzazione dell'approvvigionamento
- Sourcing strategico
- Gestione e sviluppo dei fornitori
- Acquisti giorno per giorno
- Gestione delle informazioni
- Gestione delle prestazioni
- Gestione del personale

L'e-procurement rafforza la filosofia del "make-or-buy", riducendo il peso della geografia nella scelta del fornitore. Fornisce, inoltre, una più ampia visibilità ad una maggiore varietà di fornitori e opzioni in termini di costi, caratteristiche e disponibilità. Infine, l'e-procurement, accelerando i processi, permette tempi di risposta più brevi.

Una soluzione di acquisto



1. - Chi sono i migliori fornitori?
- Come posso ottenere gli accordi più vantaggiosi?
2. - Come può il mio fornitore sostenermi in modo più efficiente?
- In che cosa differiscono i miei fornitori?
- Cos'altro succede nel mondo dei fornitori?
3. - Quanto spendo e in che cosa?
- Come posso minimizzare i costi per le transazioni?
- Sto ottenendo i prezzi promessi?
- I miei clienti sono soddisfatti?

LE ASTE AL RIBASSO TAGLIANO COSTI E TEMPI

Con gli occhi incollati allo schermo del computer e le dita pronte a scattare sulle tastiere, 85 fornitori da tutto il Nord America hanno pazientemente aspettato il giro d'inizio di un'asta al ribasso della A.T. Kearney: il fine era di ottenere contratti con la Sprint, un'azienda leader nel campo delle comunicazioni globali.

Quattro ore dopo, 50 tra questi fornitori avevano superato l'ostacolo finale per vincere \$50 milioni in servizi di telecomunicazione. La Sprint ha stipulato contratti per servizi del valore di \$60 milioni per soli \$50 milioni, risparmiando così il 17%, molto più del 12% a cui era abituata utilizzando i sistemi tradizionali.

Nel corso di un'altra asta, la Visteon Automotive Systems investì circa \$150 milioni in contratti per la fornitura di schede di circuiti stampati: per 90 minuti rivestì il ruolo di partner attivo, mentre 17 fornitori situati in Europa, Nord America, America Latina e Asia si contendevano a colpi di offerte i contratti.

In un'asta al ribasso, i fornitori partecipanti, usano una password ed un browser tradizionale per ottenere l'accesso ai siti. Una volta online, i fornitori possono osservare i prezzi e le offerte di rilancio, sia che si tratti di materiale di telecomunicazione, sia che si tratti di schede elettroniche, tuttavia non possono vedere i nomi delle organizzazioni coinvolte nell'asta.

A differenza di quanto avviene in un pricing mirato, in cui un cliente fissa un prezzo iniziale per un prodotto, i fornitori che partecipano ad un'asta online fissano il prezzo di mercato per le tecnologie da fornire. Kim Marslender della Visteon, dichiarò che l'asta al ribasso diede alla Visteon un'idea del prezzo di mercato molto più accurata ed aggiornata. Il prezzo di mercato non è, però, l'unico fattore determinante nella scelta del fornitore.

“All'inizio, abbiamo inviato richieste di informazione a più di 90 fornitori in tutto il mondo”, dichiarò Marslender su *Automotive News*. “In base alle loro risposte, abbiamo in seguito ridotto il campo ai soli fornitori che soddisfacevano i nostri elevati standard di qualità, prestazioni e tecnologia.”

Prima dell'asta, i fornitori della Visteon dovettero assistere ad una seduta, di mezza giornata, per conoscere le aspettative della Visteon; dopo l'asta, i fornitori furono riesaminati e i responsabili acquisti della società effettuarono visite di controllo in loco.

CAMBIARE LA DINAMICA DEL RAPPORTO

L'argomento a favore dell'e-procurement è che gli impiegati acquisiscono più controllo sui loro acquisti, mentre i datori di lavoro riducono le spese beneficiando appieno dei loro contratti negoziati e degli sconti sulle quantità. C'è, però, un argomento più vasto che va al di là del risparmio di tempo e del taglio dei costi: è la possibilità di ottenere preziose informazioni da usare in seguito.

Attraverso l'e-procurement il compratore può rapidamente acquisire una grande quantità di informazioni sui suoi fornitori. Niente più giornate spese a sfogliare montagne di carta per identificare competenza e comportamento di un fornitore. Il compratore super-informato di oggi esercita il suo potere, pretendendo sempre più valore da prodotti e servizi.

John Hancock fu tra i primi a rendersi conto di questo potenziale. Il gigante dei servizi assicurativi e finanziari usa il sistema di e-procurement per raccogliere velocemente dati su due dei suoi principali fornitori- Boise Cascade (forniture ufficio) e Compucom (tecnologia PC). Queste informazioni si sono rivelate utili in fase di negoziazione dei termini degli accordi commerciali.

Altre imprese usano lo stesso tipo di dati per negoziare con i loro fornitori. Nell'acquistare computer portatili, per esempio, una società ricorre alle informazioni relative ai suoi acquisti passati per determinare il numero di computer di ciascun modello da comperare, il tempo medio di consegna dai magazzini alla scrivania dell'impiegato, e il tempo medio che intercorre prima che l'impiegato lo possa utilizzare. A differenza dei processi su carta, rintracciare le informazioni è

facile e veloce, ed il loro valore aumenta con il passare del tempo, in particolare nella valutazione delle prestazioni sia del fornitore sia della società.

L'e-procurement inoltre, sta incominciando a far crescere la competizione tra i fornitori. Per sua stessa natura l'e-procurement dà ai fornitori accesso a informazioni che non avrebbero mai avuto prima, quel tipo di informazioni che permette loro di acquisire maggior consapevolezza nei confronti del mercato e dei prodotti dei loro concorrenti.

Supponiamo, a titolo esplicativo, che la Ford abbia organizzato un sistema di approvvigionamento online, che permette ai suoi fornitori di computer di fissare i prezzi dei loro prodotti quotidianamente. Un giorno la IBM, trovando un'eccedenza di un particolare modello di portatile, decide di ridurne il prezzo per smaltirli più velocemente. Immediatamente, il sistema di approvvigionamento della Ford, che è stato programmato per comprare il computer col minor prezzo, incomincia a far incetta dei laptop IBM. I concorrenti di Big Blue, si accorgono che il basso prezzo sta spostando le domande su IBM e potrebbero decidere di uguagliare o superare il prezzo della IBM. In questo caso il compratore, la Ford, ha creato con i suoi fornitori un esigente rapporto che si basa sul Valore dei prezzi, ottenendo così un abbattimento dei suoi costi. Lo stesso tipo di competizione può aver luogo negoziando i tempi di consegna.

CHE COSA FARE?

Pochi manager metterebbero in discussione l'opportunità di seguire i cambiamenti portati da Internet nel campo dell'approvvigionamento. Molti, però, esitano ancora a causa dell'incertezza dovuta in parte alle acquisizioni tra le società sviluppatrici dei software e alla proliferazione di nuove società e di nuovi prodotti nel mercato. Anche se si dovrà aspettare prima che il mercato si riorganizzi, l'e-procurement rimarrà e tutte le imprese dovranno avvicinarvisi gradualmente.

Il primo passo è sviluppare una strategia su misura, che tenga conto del settore industriale e della concorrenza. Una buona strategia metterà in evidenza le capacità e le competenze della società, insieme ai cambiamenti organizzativi necessari per implementare la strategia.

Una prima considerazione potrebbe essere di scegliere un sistema di e-procurement adeguato alla struttura interna, alla rete di distributori ed alle applicazioni proprietarie personalizzate. Ciò riveste un ruolo di primaria importanza nella scelta del software per l'e-procurement.

Per esempio, John Hancock decise di acquistare il BuyerXpert della Netscape perché il software funziona mano nella mano con la catena di rifornimento e con la sua rete elettronica di scambio dei dati. La Ford sta lavorando con Intelysis per creare connessioni con 3000-5000 fornitori globalmente. Il sistema dovrebbe diventare operativo nel 2001.

Secondo lo stesso principio, uno sguardo più ravvicinato può rivelare che le vostre capacità organizzative non sono in grado di sostenere l'adozione di un sistema di e-procurement. Era il caso di una società petrolifera che, dopo aver esaminato le sue opzioni, decise di non procedere con una strategia di e-procurement, in quanto la maggior parte degli impiegati non usava il computer nel proprio lavoro e pertanto non possedeva le conoscenze necessarie per fare acquisti online.

L'integrazione dei software per l'approvvigionamento online con i sistemi ERP esistenti non è sempre un processo semplice. Una recente indagine fatta alla conferenza annuale della National Association of Purchasing Management, ha mostrato un diffuso malcontento nei confronti degli attuali strumenti per l'e-procurement.

I risultati, citati in *Internet Week*, rivelarono che un buon 40 % dei 212 partecipanti si lamentava di essere costretto ad utilizzare più di un sistema per eseguire anche le operazioni di acquisto o contrattazione più elementari. L'86% lamentava il fatto che solo il 25% dei programmi offre la possibilità di effettuare i confronti tra le offerte con un motore di ricerca ad una sola entry. Inoltre, un terzo dei manager dichiarò di non riuscire facilmente a piazzare gli ordini, anche se il 94% ha detto di volerlo fare.

LA POSTA IN GIOCO E'ALTA. CONOSCERE GLI ATTORI.

Discutere i passi nell'implementazione di una strategia d'e-procurement solleva la domanda su "quale prodotto di e-procurement farà cosa" e con quale sistema dovrà funzionare. Un rapido sguardo ai giocatori principali può aiutare a risolvere la questione.

Mentre i principali attori nel campo dell'e-procurement sono attivi da tempo, molti altri non esistevano nemmeno prima della rivoluzione dell'e-procurement (vedi tabella).

Conclusioni

L'opinione diffusa tra gli analisti è che gli scambi business-to-business costituiranno la nuova ondata nella rivoluzione del commercio elettronico. L'e-procurement è ancora un settore relativamente immaturo che sta lottando per avere un seguito.

Fino ad ora, né le applicazioni software, né le tecnologie sono riuscite a fare dell'e-procurement una comoda alternativa. Anche i successi delle tanto propagandate società pioniere sul fronte dell'offerta, in particolare di quelle menzionate in questo articolo- Commerce One, Tradex e Ariba- sono piccola cosa se paragonati con quelli ottenuti dai leader della vendita al dettaglio online, in primo luogo Dell e Amazon.com. Tale realtà è comunque destinato a cambiare, e presto, dal momento che sempre più società riconoscono i vantaggi degli acquisti online.