

Tecnologie ad alta intensità connettiva, relazioni di marketing e processi di creazione di valore per i clienti nei mercati *BtB*

di

Luigi Cantone

Università degli Studi di Napoli Federico II

lcantone@unina.it

Luigi Cantone è Professore Straordinario di Marketing presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Napoli Federico II, dove insegna Marketing, Marketing Internazionale e Strategie d'Impresa.

Le sue principali linee di ricerca sono: la gestione delle relazioni con i clienti, la gestione del valore della marca, il comportamento d'acquisto del consumatore, le strategie di outsourcing delle imprese, le strategie di sviluppo dei sistemi di produzione locale ad alta intensità di conoscenza e di innovazione, il marketing d'area.

Paolo Calvosa

Università degli Studi di Napoli Federico II

calvosa@unina.it

Paolo Calvosa è Professore a contratto di Economia e Gestione delle Imprese di Servizi presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Napoli Federico II. Ha conseguito il titolo di Dottore in Economia Aziendale presso la medesima Facoltà.

I suoi principali temi di ricerca sono la gestione del valore di marca, le strategie di sviluppo dei sistemi di produzione locale nei settori innovativi, le strategie di IT outsourcing.

Pierpaolo Testa

Università degli Studi di Napoli Federico II

p.testa@unina.it

Pierpaolo Testa è Teaching Assistant del Master Universitario di II livello in Service Management presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Napoli Federico II.

I suoi principali temi di ricerca sono il marketing d'area, le strategie di sviluppo dei sistemi di produzione locale, la gestione delle relazioni di canale e nella supply chain.

Tecnologie ad alta intensità connettiva, relazioni di marketing e processi di creazione di valore per i clienti nei mercati *BtB*¹

di

Luigi Cantone

*Professore Straordinario di Marketing
Università degli Studi di Napoli Federico II
lcantone@unina.it*

Paolo Calvosa

*Professore a contratto di Economia e Gestione delle imprese di Servizi
Università degli Studi di Napoli Federico II
calvosa@unina.it*

Pierpaolo Testa

*Teaching Assistant, Master Universitario di II livello in Service
Management
Università degli Studi di Napoli Federico II
p.testa@unina.it*

Sommario: 1. Introduzione. – 2. I mercati virtuali *business to business*. – 3. La gestione delle relazioni verticali nel sistema di *business* attraverso la tecnologia *web*: il caso Pirelli – 4. Il caso dei *BtB e-Marketplace* consortili verticali *buyer centric*: le esperienze di Covisint e Exostar. – 5. Considerazioni finali.

¹ Il presente lavoro è frutto di una attività di ricerca congiunta degli autori; tuttavia, i paragrafi 1, 2 e 5 sono da attribuire a Luigi Cantone, il paragrafo 3 a Pierpaolo Testa, , il paragrafo 4 a Paolo Calvosa.

1. Introduzione

Internet - tecnologia di informazione e comunicazione ad alta intensità connettiva, basata su un protocollo *standard*, universale e aperto - è la forma più pervasiva di tecnologia che può cambiare profondamente la configurazione dei modelli di business consolidati.

Internet, dunque, oltre che un “dominio” tecnologico, che favorisce l’interconnettività in una dimensione virtuale tra gli attori della costellazione del valore del *business* (Normann, Ramirez, 1994), può trasformare radicalmente il modo con cui le imprese creano valore, strutturano e governano i processi ad esso sottostanti (Porter, 2001).

I nuovi modi per organizzare il *business* sono una delle forme attraverso cui l’innovazione, forza di “distruzione creatrice” (Shumpeter, 1934), si determina, producendo cambiamenti nei modelli di *business* esistenti in un determinato contesto competitivo. Con l’innovazione organizzativo-manageriale si introducono nuove regole del gioco nel *business* (Markides, 1997, 1998), miglioramenti nell’efficienza (costi) e nell’efficacia (differenziazione) con cui sono svolte le attività della catena del valore, e più in generale della costellazione del valore, nuove modalità di governo delle relazioni tra gli attori del *business* che, a loro volta, modificano, in modo radicale o incrementale, le fonti e le modalità con cui si genera valore.

In accordo con Amit e Zott (2001), attraverso l’*e-business* si può generare nuovo valore attraverso quattro fondamentali determinanti: l’efficienza con cui si svolgono le transazioni; l’offerta ai clienti di un’ampia e profonda gamma di prodotti e servizi complementari; l’effetto *lock in*; l’innovazione del processo attraverso cui si svolgono le transazioni, dei contenuti che attraverso esse si scambiano e degli attori coinvolti.

I mercati virtuali, nel loro significato più ampio, in questo lavoro sono intesi come quei contesti in cui le transazioni hanno luogo attraverso infrastrutture tecnologiche di informazione e comunicazione basate sul protocollo aperto di *Internet*. Tali mercati presentano alcune caratteristiche fondamentali che è utile, seppur in sintesi, evidenziare: sono ad alta intensità connettiva; favoriscono processi di decostruzione della catena del valore (Porter, 2001; Evans, Wurster, 2000); consentono di separare i flussi fisici dei prodotti da quelli informativi ad essi connessi (Valdani, 2000); facilitano la formazione di comunità virtuali tra acquirenti e/o venditori (Hagel, Armstrong, 2000); riducono le asimmetrie informative (Williamson, 1975); permettono di sfruttare le opportunità di personalizzazione dei prodotti e servizi; ampliano le opzioni di scelta dei consumatori; consentono alle imprese di offrire ai consumatori sistemi di offerta integrati con costi di ricerca e comparazione limitati; creano nuove forme di collaborazione tra imprese.

Questo lavoro si propone di analizzare, anche attraverso lo studio di casi, il ruolo delle tecnologie ad alta intensità connettiva *Internet based* nei processi di creazione di valore e nello sviluppo di relazioni tra imprese (clienti e fornitori). Pertanto è su questo aspetto che nel seguito sarà data particolare rilevanza.

Le relazioni di collaborazione tra imprese sono ormai considerate sia nella dottrina che nella prassi manageriale tra le risorse di maggior rilevanza strategica (Johnsen, Wynstra; Corbett, Blackburn, Van Wassenhove, 2000; Dyer, Shurr, 1987, Håkansson, 1987), in quanto in grado di contribuire in modo determinante alla (co)produzione del

valore (Norman, Ramírez, 1994), alla formazione del valore del capitale economico (Vicari, Bertoli, Busacca, 1999; Vicari, Bertoli, Busacca, 2000), alla creazione e alla sostenibilità del vantaggio competitivo (Dyer, Singh, 1998; Nahapiet, Goshal, 1998; Lanza, 1998 e 2000; Costabile, 2001), nonché alla definizione di percorsi innovativi di sviluppo delle imprese.

Le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione, in particolare quelle che si basano su *standard* aperti e universali, come il protocollo *TCP/IP* di *Internet*, possono avere un ruolo fondamentale nel miglioramento della gestione del sistema delle relazioni inter-impresa e dei processi di creazione di valore che essi sottendono. La potenza interconnettiva delle tecnologie *Web*, infatti, consente di ridefinire la struttura della *supply chain*, i modelli consolidati di rapporti di fornitura, integrare con maggiore efficacia ed efficienza le attività svolte dai diversi attori coinvolti nei processi di (co)produzione del valore, condividere con maggiore ampiezza e profondità le risorse di conoscenza e di competenza dei singoli *partner*.

L'utilizzo nelle imprese di tecnologie ad alta intensità connettiva basate su *Internet* rimane, ancora oggi, limitato ad alcune attività generatrici del valore. Si pensi, ad esempio, agli approvvigionamenti *on line* attraverso forme di mercati virtuali come le piattaforme *Internet Storefront* o *Internet Selling* (cataloghi elettronici *on line* come il caso di Dell e Cisco), i *business to business e-Marketplaces* e le piattaforme *Internet Procurement*. Si pensi, inoltre, all'interscambio strutturato di informazioni attraverso tecnologie a «connettività aperta» (*Internet*, *Extranet*, sistemi *EDI-Electronic Data Interchange*). L'impiego delle tecnologie interconnettive *Internet based* per lo sviluppo collaborativo di nuovi prodotti, per la gestione integrata della *supply chain*, per attivare processi di conversione della conoscenza esplicita e tacita (Nonaka, Takeuchi, 1995), e per altre attività di maggiore rilevanza sotto il profilo strategico, rimane ancora limitato a pochi casi di imprese fortemente innovative (in questo lavoro è presentato il caso Exsostar, un *e-Marketplace benchmark* di notevole successo per quanto riguarda l'utilizzo delle tecnologie connettive *Internet based* per l'attivazione di relazioni collaborative ai fini dello sviluppo di nuovi aerei).

Nel lavoro proposto si analizza come le tecnologie elettroniche dell'informazione e della comunicazione influenzano i rapporti di collaborazione tra i clienti e i fornitori e i relativi processi di (co)produzione di valore. Si focalizzerà l'attenzione sulle potenzialità di *Internet*, tecnologia digitale che si basa su uno *standard* di comunicazione universale e aperto (Valdani, 2000).

Il lavoro si articola in quattro paragrafi. Il punto di partenza (paragrafo primo e secondo) è la definizione dei mercati virtuali nei contesti BtB, la loro classificazione e i benefici che sono in grado di generare per gli attori coinvolti nell'*e-business*. Nel paragrafo terzo, invece, si analizzano due casi di *e-Marketplace* consortili verticali *buyer centric*, Covisinte e Exostar, al fine di descrivere le caratteristiche, gli obiettivi e i risultati che essi hanno generato. Nel paragrafo quarto, infine, si descrive la gestione delle relazioni verticali nel sistema di *business* attraverso la tecnologia web di Pirelli.

2. I mercati virtuali business to business

Le transazioni *business* attraverso i mercati virtuali stanno rapidamente raggiungendo la massa critica (liquidità) e si prevede, secondo fonti della consulenza di *management* più accreditate (IDC, Forrester Research, International Data Corporation, Gartner Group, Deloitte Consulting, Boston Consultino Group), che nel prossimo futuro, sia in Europa che negli Stati Uniti, la penetrazione del commercio elettronico nei mercati *business to business* (BtB) continuerà a crescere. La penetrazione delle transazioni *on line* BtB attraverso i mercati virtuali è dovuta ai numerosi vantaggi che le imprese clienti e fornitrici potenzialmente possono conseguire con l'uso di tali piattaforme digitali e di cui in parte già si è detto in precedenza.

I mercati virtuali possono essere classificati in modo diverso in base al tipo di variabili utilizzabili per un loro *clustering*. Se si tiene conto della numerosità degli acquirenti e venditori si possono avere quattro fondamentali tipologie di mercati digitali (Figura 1).

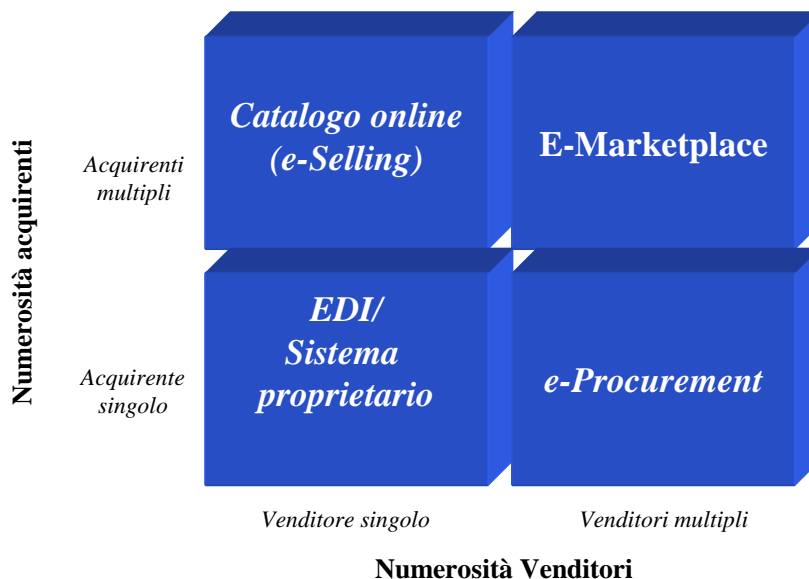
In questo lavoro si focalizzerà l'attenzione su tre tipologie di mercati virtuali, anche in coerenza con i casi di studio che saranno di seguito illustrati: *e-Procurement*; *e-Selling*; *e-Marketplace*.

La tipologia *e-Procurement* è un mercato virtuale promosso da un singolo acquirente che decide di effettuare, in tutto o in parte, gli acquisti in *Internet*, ricorrendo alla molteplicità di venditori disponibili.

Tali piattaforme operano, in particolare, per beni indiretti o a bassa importanza strategica nei processi di produzione del valore (prodotti per la manutenzione, materiali di consumo, prodotti per ufficio, prodotti standardizzati, e così via) e in misura limitata per i beni diretti o ad alta importanza strategica (materie prime, parti componenti, prodotti finiti). L'acquisto in *Internet*, soprattutto di beni indiretti, può determinare notevoli risparmi dei costi di acquisto.

La tipologia *e-Selling*, invece, opera come piattaforma *on line* di vendita *one to many* anche in questo caso con una riduzione dei prezzi di vendita a favore degli acquirenti. Riduzione delle asimmetrie informative, varietà e personalizzazione dei sistemi di offerta, costi di selezione e valutazione delle fonti di fornitura sono altri vantaggi dell'*e-Selling*.

Figura 1. Una classificazione dei mercati virtuali.



I *business to business e-Marketplace*, invece, sono mercati virtuali che operano sotto la spinta e l'interesse di una molteplicità di acquirenti e venditori (*many to many*). I *BtoB e-Marketplaces* (di seguito *BtoB e-MKP*) sono ancora in una fase emergente del ciclo di vita; pertanto l'ampia varietà di vantaggi che essi sono in grado di produrre nella gestione della intera *supply chain* è ancora ad uno stato potenziale.

I *BtoB e-MKP* possono essere classificati in base a due dimensioni rilevanti (Cantone, 2002): l'*ambito di attività*; l'*ambito dei promotori* (Figura 2). L'*ambito di attività* di un *BtoB e-MKP* può essere circoscritto (ad un settore o ad una sua area di *business* o ad un segmento verticale della *supply chain*) o esteso (a più settori). Anche l'*ambito dei promotori* può essere circoscritto (ad un solo promotore del *BtoB e-MKP*) o esteso (coinvolgimento di più promotori).

Riguardo alla prima dimensione di segmentazione, ambito di attività, si possono distinguere due tipologie fondamentali di *BtoB e-MKPs* (Ramsdell, 2000):

- i ***BtoB e-MKP di business***, definiti anche ***BtoB e-MKPs verticali***, che esplicano le proprie funzioni su uno specifico settore o area di *business* o segmento o nicchia verticale della *supply chain*;
- i ***BtoB e-MKP di prodotto e/o di servizio***, definiti anche ***BtoB e-MKPs orizzontali***, che, invece, svolgono le proprie specifiche attività (transazioni di prodotti, servizi di supporto alle transazioni, servizi di collaborazione) trasversalmente su più settori o aree di *business* o segmenti verticali della *supply chain*.

Se si incrocia la dimensione ambito di attività con il grado di differenziazione/specializzazione dei prodotti-servizi offerti si distinguono quattro tipologie di *BtoB e-MKP* (Figura 3): ***BtoB e-MKP di segmento differenziato o di nicchia*** (ambito di attività limitato ad un segmento o ad una nicchia verticale della *supply chain*, e alta differenziazione/specializzazione dei prodotti-servizi offerti); ***BtoB e-MKP differenziato*** (ambito di attività esteso all'intero settore o a più settori, e alta differenziazione/specializzazione dei prodotti-servizi offerti); ***BtoB e-MKP di segmento indifferenziato*** (ambito di attività limitato ad un segmento o ad una nicchia verticale della *supply chain*, e bassa differenziazione/specializzazione dei prodotti-servizi offerti); ***BtoB e-MKP indifferenziato*** (ambito di attività esteso all'intero settore o a più settori e bassa differenziazione/specializzazione dei prodotti-servizi offerti).

I *BtoB e-MKP* di segmento indifferenziato sono un'opzione piuttosto teorica. Questi tipi di *BtoB e-MKP*, infatti, difficilmente potrebbero raggiungere una massa critica dei flussi di transazioni e di servizi offerti tali da generare soddisfacenti livelli di «liquidità» e profittabilità. Inoltre, quanto più estesi sono l'ambito di attività e/o l'ampiezza e la differenziazione delle funzioni offerte da un *BtoB e-MKP* - la situazione dei *BtoB e-MKP* indifferenziati e dei *BtoB e-MKP* differenziati - tanto più diversificata e differenziata deve essere la base di competenze e abilità di cui esse deve disporre. I *network* di *BtoB e-MKP* interconnessi da *hyperlinks* nascono proprio per soddisfare l'esigenza di un'ampia base di funzionalità e di competenze richieste dall'ampliamento dell'ambito di attività e/o dalla differenziazione dei servizi offerti e che nessun *BtoB e-MKP* è in grado di soddisfare da solo. La creazione di *network* di

BtoB e-MKP, tuttavia, richiede il superamento di alcune problematiche tecnologiche, come, ad esempio, la definizione di *standard*, la sicurezza e l'interconnessione di sistemi.

Riguardo alla seconda dimensione di segmentazione adottata, ambito dei promotori, invece, si possono distinguere (Devine, Duga, Sema, Speicher, 2001; Ramsdell, 2000):

- ***BtoB e-MKP indipendenti o privati***, promossi da singole imprese (come ad esempio quelli creati da Cisco Systems, Boeing, Dell Computers) e partecipati prevalentemente dai fornitori e/o clienti dell'impresa promotrice. Questi *BtoB e-MKP* sono creati per ottenere una più efficace ed efficiente gestione della *supply chain*, così come dei processi innovativi di prodotto. Tali vantaggi sono tanto maggiori quanto più elevata è la quota di mercato e la forza contrattuale nel sistema di *business* dell'impresa promotrice del *BtoB e-MKP*;

- ***BtoB e-MKP consortili o pubblici***, promossi da più imprese appartenenti a uno o più settori. L'obiettivo di tali consorzi non è solo quello di migliorare l'efficienza e l'efficacia con cui sono gestite le attività della *supply chain*, ma anche di sviluppare relazioni di collaborazione su alcune attività strategiche, come l'innovazione di prodotto. Come nel caso dei *BtoB e-MKP indipendenti*, il successo dei consorzi dipende dalla loro potenziale «liquidità», ovvero dal valore delle transazioni che essi sono in grado di attivare.

Fatte rare eccezioni, attualmente i *BtoB e-MKP* sono ancora utilizzati dalle imprese prevalentemente come piattaforme *on line* di acquisto e/o di vendita con l'obiettivo di cogliere le non trascurabili economie di costo che essi sono in grado di generare. Rilevanti opportunità di creazione di valore nella *supply chain* potrebbero derivare, invece, proprio dalla capacità di utilizzare i *BtoB e-MKP* come «integratori» o «facilitatori» di relazioni di collaborazione interimpresa e dei sottostanti processi di (co)produzione di valore (Wise, Morrison, 2000).

Come si evidenzia nella Figura 4, l'evoluzione dei *BtB e-MKT* evidenzia che essi possono attraversare tre stadi evolutivi: piattaforma di *e-procurement* e/o di *e-sales*; piattaforma di integrazione logistico-operativa; comunità di interazione.

Figura 2. Classificazione dei *BtoB e-MKP* in base all'ambito di attività e all'ambito dei proponenti.

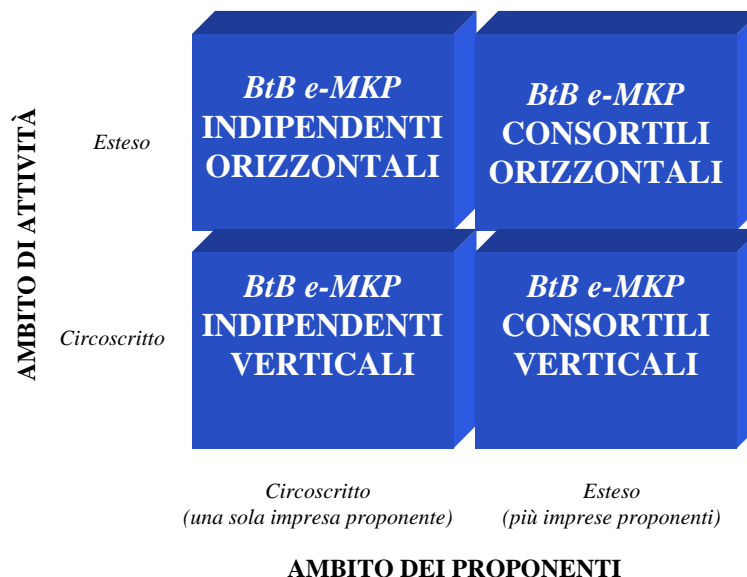


Figura 3. Classificazione dei BtoB e-MKP in base all'ambito di attività e al grado di differenziazione dei prodotti-servizi offerti.

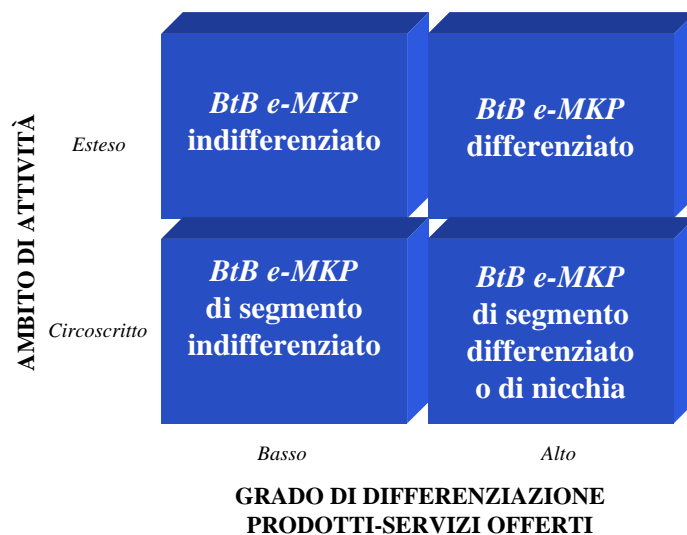
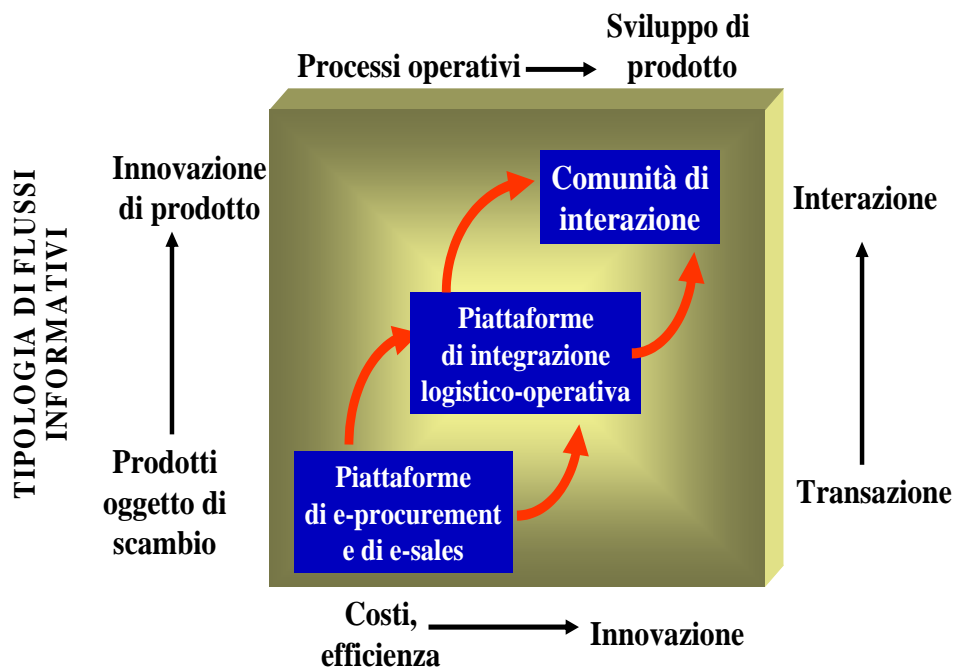


Figura 4. Le fasi evolutive dei BtB e-MKT.



I vantaggi connessi al primo stadio sono evidenti, sia per i clienti che per i fornitori: miglioramenti di efficienza, in termini di riduzione dei costi di acquisto e dei processi di transazione in generale; riduzione delle asimmetrie informative; aumento della varietà delle opzioni scelte; separazione dei flussi fisici dei prodotti da quelli informativi.

Opportunità di incremento di valore per i clienti e per i fornitori potranno derivare, inoltre, dalla gestione integrata *on line* delle attività logistico-operative della *supply chain* (secondo stadio evolutivo), dal miglioramento della gestione delle relazioni clienti-fornitori e dalla collaborazione *on line* nello sviluppo congiunto di nuovi prodotti-servizi (terzo stadio evolutivo).

L'impiego dei *BtoB e-MKP* per la gestione collaborativa *on line* delle attività della *supply chain* consente ai clienti e ai fornitori di ottenere alcuni fondamentali benefici, quali: l'integrazione delle attività di previsione e pianificazione lungo la *supply chain* (previsione della domanda, gestione degli ordini, pianificazione della produzione e degli approvvigionamenti), che consente di «allineare» i processi di produzione del valore all'interno del sistema; l'implementazione del *build-to-order*, che permette di personalizzare l'offerta, integrare i processi operativi, migliorare il processo decisionale, aumentare la flessibilità della *supply chain* nel suo complesso (ad esempio, con la riduzione dei tempi degli ordini, la possibilità di rispondere in tempo reale alle variazioni della domanda di mercato, ecc.); una più efficace (ed efficiente) gestione del livello di servizio nella *supply chain* (affidabilità delle consegne) grazie alla visibilità in tempo reale delle scorte lungo tutta la *supply chain*.

Il miglioramento della gestione delle relazioni clienti-fornitori, invece, deriva dalla possibilità che essi hanno di utilizzare i *BtoB e-MKP* per aumentare allo stesso tempo l'ampiezza e la profondità dei rapporti. I fornitori, ad esempio, possono segmentare più efficacemente le esigenze dei clienti, soddisfarle in modo più adeguato (ed economico) attraverso lo sviluppo di sistemi di offerta personalizzati, differenziati e, pertanto, a più elevato valore. Allo stesso modo, i clienti possono effettuare un più efficace segmentazione del mercato di fornitura e individuare i fornitori con le potenzialità più coerenti con le proprie esigenze di acquisto.

La collaborazione *on line* per lo sviluppo congiunto di nuovi prodotti e servizi, infine, è l'area dei benefici nella quale in futuro si potrebbero manifestare i maggiori incrementi di valore grazie all'affermazione dei *BtoB e-MKP*. Il *collaborative product design* si presenta come un insieme di soluzioni *software* e *hardware* che connettono in una comunità virtuale i *team* di progettazione e sviluppo dei clienti e dei fornitori. Tali soluzioni, pertanto, integrano le tecnologie *Internet based* con un'ampia varietà di tecnologie emergenti ad alta intensità di connettività, come i sistemi di *virtual concept testing*, *virtual prototipe testing*, *virtual assembly*, *virtual rapid tooling*, *virtual reality markup language*, *electronic-QFD*, e così via (Baglieri, Secchi, 2000; Baglieri, 2000; Dahan, Srinivasa, 2000; Sanchez, 1996).

I benefici derivanti dalla collaborazione *on line* per lo sviluppo di nuovi prodotti sono diversi: riduzione del *time to market*, grazie all'integrazione in un'unica piattaforma digitale dei sistemi di progettazione e sviluppo dei diversi *partner*; possibilità, in tempo reale, di comunicare ogni proposta e modifica progettuale e di valutare gli effetti che si producono sulle successive fasi di sviluppo del prodotto; riduzione dei

tempi di *test* dei nuovi concetti di prodotto (*virtual concept testing*) e dei nuovi prototipi di prodotto (*virtual prototype test*); potenziamento della capacità di gestire la complessità progettuale, effetto particolarmente importante in contesti ad alta intensità di innovazione (grazie ad esempio alla standardizzazione delle specifiche e delle informazioni lungo tutta la *supply chain*); coinvolgimento effettivo dei clienti nelle diverse fasi del processo di sviluppo dei nuovi prodotti con il conseguente miglioramento del grado di coerenza dei prodotti sviluppati alle esigenze dei clienti e la riduzione del *lead-time* del progetto di innovazione.

I *BtoB e-MKP* in cui si attivano relazioni di collaborazione per lo sviluppo congiunto di progetti di innovazione assumono il ruolo di comunità cognitive. In queste comunità i diversi attori della *supply chain*, o in termini più ampi del *supply network*, mobilitano e condividono le proprie informazioni, conoscenze e competenze per sviluppare congiuntamente innovazione, nuove conoscenze e accrescere il potenziale generativo di valore e il vantaggio competitivo dei membri della comunità in rete. Si tratta dunque di «comunità di apprendimento» (Miceli, 2000), nelle quali si sviluppano processi di «divisione del lavoro cognitivo», o di «comunità di creazione» (Sawhney, Prandelli, 2000), oppure ancora di *cyber ba*, così come definiti da Nonaka e Konno (1998): spazi virtuali entro i quali si svolgono le interazioni tra gruppi di individui. In tali spazi la nuova conoscenza esplicita è combinata con quella esistente ed è organizzata, conservata e distribuita tra i diversi attori.

I *BtoB e-MKP* come comunità cognitive possono assumere un ruolo particolarmente rilevante in quei contesti ad alta intensità di cambiamento e in cui il continuo sviluppo di nuova conoscenza è la determinante fondamentale per attivare processi di produzione del valore e acquisire il vantaggio competitivo sostenibile.

I *BtoB e-MKP*-comunità cognitive, come si è appena detto, si prestano meglio a mobilitare e a combinare conoscenza esplicita ai fini dello sviluppo di processi di innovazione. Pertanto, la collaborazione tra clienti e fornitori su progetti di innovazione che si sviluppa su tali piattaforme digitali non può escludere la collaborazione co-localizzata in un contesto spaziale e temporale condiviso, essendo quest'ultima l'approccio più idoneo per dar luogo a processi di socializzazione e di esternalizzazione della cosiddetta conoscenza tacita (Nonaka, Takeuchi, 1995).

In questa prospettiva cognitiva assume ancora più rilevanza il *BtoB e-MKP network*, ovvero la reti di mercati digitali che si connettono attraverso *hyperlinks* per condividere risorse, competenze e conoscenze complementari dei partecipanti necessarie per produrre nuovo valore.

3 La gestione delle relazioni verticali nel sistema di business attraverso la tecnologia web2: Il caso Pirelli

3.1 Introduzione

La Pirelli è un'impresa multinazionale che ha adottato le tecnologie ad alta intensità connettiva (TIC) per migliorare e integrare la *supply chain*. L'impresa è un'impresa diversificata organizzata nelle seguenti divisioni: pneumatici, cavi e sistemi, ambiente, immobiliare e telefonia di rete fissa.

Nel 2003 il gruppo Pirelli ha realizzato un fatturato consolidato di 6.671 milioni di euro, così articolato: energia cavi e sistemi 40%; Telecom, cavi e sistemi 6%; pneumatici 44% e *Real Estate* 10%. Al 30 giugno 2005 i risultati di gruppo già approvati evidenziano i seguenti risultati economici:

- più che raddoppiato l'utile netto del gruppo: 212 milioni di euro contro 104 milioni al 30 giugno 2004;
- risultato operativo in aumento del 33% a 202 milioni di euro rispetto ai 152 milioni di Euro al 30 giugno 2004.

L'impresa deve queste *performance* anche ad una cultura calvinista, che ha nell'efficienza e nella riduzione dei costi i suoi valori portanti.

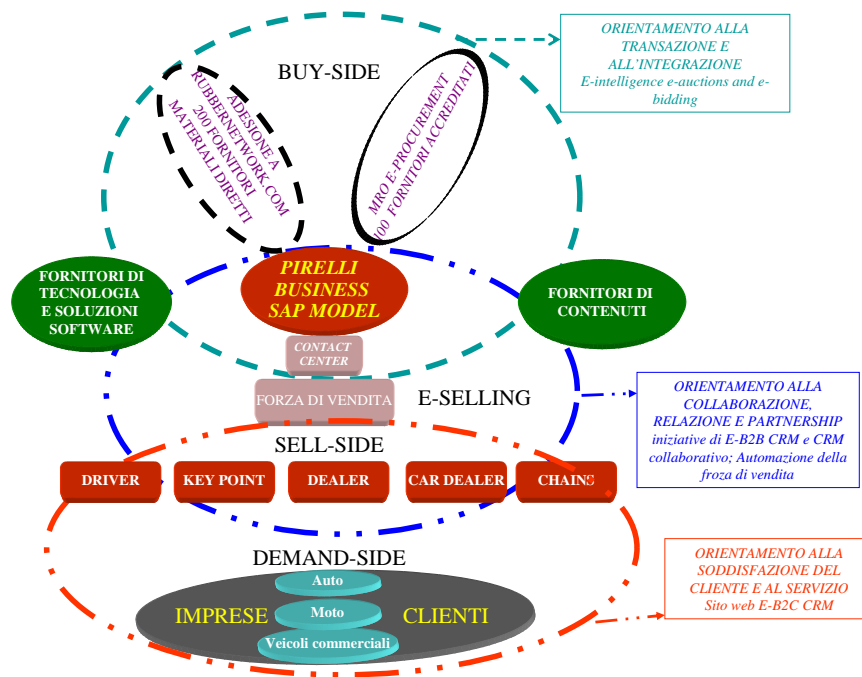
Nel settore pneumatici è riuscita ad implementare una vera e propria *web value chain* a segmenti integrati (Figura 5). A monte, infatti, per l'acquisto di materiali diretti (80% circa della spesa totale di approvvigionamento) aderisce ad un *e-Marketplace* consortile al quale partecipano 200 fornitori delle principali imprese che producono pneumatici al mondo (Michelin, Pirelli, Goodyear, e così via); per i materiali indiretti (circa il 20 % del totale della spesa di approvvigionamento) ha sviluppato una piattaforma di *MRO e-Procurement* che riguarda 5 paesi e circa 100 fornitori accreditati. A valle ha sviluppato una piattaforma di *e-Selling* che coinvolge circa 33 paesi e 10.000 *dealer* in tutto il mondo e che integra attraverso il digitale i diversi canali di distribuzione e di comunicazione con il *trade*.

Mentre a monte le relazioni con i fornitori di materiali diretti o di quelli indiretti sono di tipo transattivo, a valle, sul *sell-side*, la relazione con gli intermediari, assume

² Il caso è stato redatto mediante il ricorso ad interviste personali e a documenti interni aziendali: 1. intervista a Stefania Filippone, Network Manager Pirelli, 2005, *Le iniziative di e-business implementate da Pirelli e l'approccio dell'impresa alla gestione delle relazioni con i clienti intermediari attraverso piattaforme tecnologiche Internet based*, Napoli, 27 ottobre; 2. Filippone S., (2003), *La Multicanalità Integrata come Vantaggio Competitivo e driver di Customer Satisfaction*, documentazione interna, Milano, Ottobre; 3. Festa, F., e-Procurement Manager di Pirelli, 2001, *speciale e-procurement in Italia*, (www.emarketservices.it); 4. Pirondini A., (2001), *Pirelli racconta E-Pirelli*, Web Marketing Tools (www.wmtools.com). Per le altre fonti: KPMG Consulting, (2001), *E-procurement Pirelli: un progetto di successo, my Sap and SCM and Marketplace forum*, Milano, 4 luglio e Roma 14 luglio; RubberNetwork.com LLC, 2004, *Supply Chain Solution Description and Business Justification "Why is it important to the Members of RubberNetwork?,"* Marzo.

contenuti più qualitativi e strategici, tipici di una *collaborative distribution*. L'intermediario commerciale svolge un ruolo strategico in termini di impatto sul valore erogato al cliente finale e la relazione con lo stesso contribuisce al conseguimento del vantaggio competitivo dell'intera costellazione del valore. La relazione con il cliente finale, infine, è una relazione mediata dal *trade* e si fonda sulla soddisfazione del cliente, il servizio e il CRM. Pirelli non effettua vendita *on line* di pneumatici ai clienti finali, tuttavia, attraverso i *dealer* riesce a profilare i clienti e ad indirizzare tramite il suo *Contact Center* azioni di fidelizzazione. Recentemente ha introdotto anche un carta servizi (Pirelli *card*) che garantisce ai titolari una serie di vantaggi: soccorso stradale, auto sostitutiva, spese d'albergo ed anche consulenza medica.

Figura 5. La web value chain di Pirelli



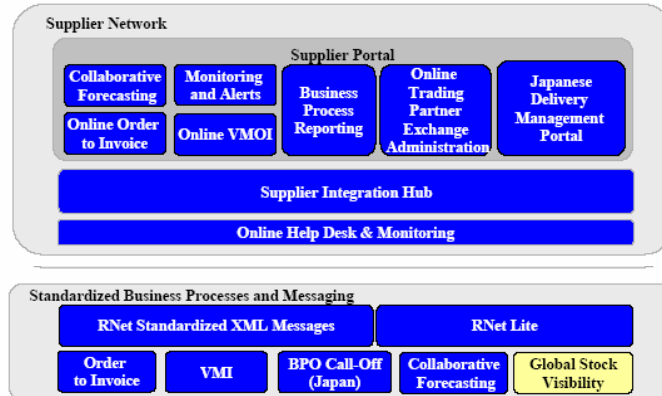
3.2 L'e-procurement Pirelli e le relazioni a monte basate su tecnologie Internet based

Pirelli, nell'aprile 2001, ha fondato insieme ad altre importanti imprese concorrenti (Continental, Cooper, Dunlop, Goodyear, Hankook, Michelin, Toyo and Yokohama)

un *e-Marketplace* consortile, ovvero un *network* di fornitura a cui accedono i principali fornitori dei produttori di pneumatici, per consentire l'acquisto su scala internazionale dei materiali diretti.

Rubbertnetwork.com

Il progetto nasce nell'America del Nord e poi viene esteso all'Europa e Asia. Il portale assicura l'integrazione elettronica tra i *player* e i loro fornitori, assicura *on line* l'esecuzione di alcuni processi standardizzati di *business* e rappresenta un sistema informativo condiviso per monitorare questi processi al fine di una loro ottimizzazione. L'adesione all'*e-Marketplace* consente una riduzione dei costi di inventario, di trasporto dei materiali grezzi e di transazione derivante proprio della maggiore visibilità dei costi e dei processi, dall'eliminazione dei processi ridondanti nel *network* di fornitura e dall'eliminazione degli errori ricorrenti nei processi gestiti *off line*. I fattori critici di successo sono tre: 1. viene creato un unico portale *e-Marketplace* piuttosto che tanti investimenti di *e-Procurement* ciascuno per ogni filiera del settore; 2. vengono creati *standard* condivisi tra i fornitori che consentono l'eliminazione dei processi ridondanti; 3. si conseguono economie di dimensione che derivano dall'adesione dei principali *player* del settore. I *partner* hanno definito insieme alcuni processi *standard* e 11 messaggi XML standardizzati per supportare tali processi, così come indicato nella figura seguente. La soluzione proposta da RubberNetwork è chiamata *Supplier network* e include un *integration hub* che fornisce una connessione elettronica diretta a e da ciascun membro del sistema e un portale che fornisce visibilità alle informazioni del *network*. Il *Supplier network* è costruito su una serie di processi *standard* che sono direttamente supportati da messaggi standardizzati di transazioni.



Fonte: RubberNetwork.com LLC, 2004, op. cit.

Principali benefici per Pirelli e i suoi fornitori con l'adesione all'*e-Procurement MRO*

I principali benefici per Pirelli conseguenti all'adozione del *e-Procurement MRO* sono: la riduzione del tempo di consegna dei prodotti servizi MRO;

1. la riduzione dei costi del processo di acquisto (riduzione del carico di lavoro del Ufficio Acquisti, riduzione degli errori e inefficienze, semplificazione e trasparenza delle procedure e eliminazione del flusso cartaceo);
2. riduzione dei costi d'acquisto conseguente ad un più intenso ricorso allo *strategic sourcing* e a contratti globali di più elevati volumi d'acquisto.

I principali costi per l'impresa sono connessi agli investimenti tecnologici e organizzativi e alla completa rivisitazione (*re-engineering*) dei processi di acquisto.

I principali benefici per i fornitori che derivano dall'adesione al catalogo sono: 1. la riduzione del tempo e semplificazione del processo di approvazione della transazione da parte del cliente; 2. l'accesso al catalogo elettronico e la possibilità di mettere in vetrina qualsiasi prodotto-servizio. L'unico costo, per i fornitori non essendo prevista alcuna fee di ingresso, è quello connesso alla dotazione tecnologica e all'aggiornamento del catalogo.

Fonte: adattamento da KPMG, 2001, *op.cit.*; Filippone, S., 2003, *op. cit.*

Il progetto *e-business* Pirelli nasce nel 2000 riguardando inizialmente l'*e-Procurement* come piattaforma d'acquisto *MRO* (*maintenance, repair, operating supply*) per cavi e pneumatici e nasce con una *vision* molto chiara: standardizzare, razionalizzare e velocizzare tutti i processi di acquisto relativi ai materiali indiretti (articoli di manutenzione degli stabilimenti, servizi di consulenza, *hardware, software*, materiale antinfortunistico, cancelleria, materiale per uffici e di comunicazione). Il *private exchange* tramite *catalogue* ha rappresentato quindi la soluzione prescelta per la gestione integrata ed efficiente dei processi di acquisto di articoli molto commerciali e standardizzati. Il progetto viene totalmente interiorizzato nella divisione pneumatici e negli anni si consolidano gli investimenti di marketing, tecnologici e commerciali.

Per il settore pneumatici, l'adozione del progetto è selettiva: i paesi che investono in modo deciso (Italia, Spagna, Uk, Germania e Turchia) conseguono i migliori risultati e consolidano gli investimenti.

Il progetto parte quindi come un *e-Procurement* "chiuso"; tuttavia, negli anni l'*e-Procurement* è andato evolvendo sempre più verso una soluzione "aperta" che permette il progressivo ingresso di nuovi fornitori e l'utilizzo di cataloghi esterni, naturalmente sottoposti a controlli commerciali e di sicurezza. La selezione dei fornitori avviene secondo parametri tradizionali con le discriminanti relative alla qualità ed affidabilità del fornitore, ai prezzi, alla certezza di fornitura. Poiché molti fornitori *MRO* già aderiscono ad altri *e.marketplace* la capacità informatico-tecnologica è un prerequisito condiviso.

Dal punto di vista dei fruitori interni all'impresa sono stati previsti quattro diversi livelli di accreditamento in relazione ai quali è stato previsto un diverso potere decisionale (definito in euro/giorno) ad impegnare economicamente Pirelli verso i fornitori.

La piattaforma, è come già detto, transattiva, anche se in Germania è in fase di implementazione un progetto pilota che prevede l'evoluzione della piattaforma verso contenuti di maggiore integrazione con alcuni principali fornitori di prodotti-servizi *MRO*.

Tale obiettivo, infatti, è di più facile raggiungimento nelle imprese di servizi. Nella divisione *Real Estate*, infatti, si ritiene ci possano essere le condizioni per la integrazione di servizi di consulenza e *facility management* (impiantistica, riparazioni ordinarie e straordinarie).

3.3 *L'e-Selling e la creazione di valore per i clienti intermediari commerciali*

Il portale di *e-Selling* rappresenta un *Extranet* verticale su protocollo *Internet* che coinvolge gli intermediari commerciali e nasce con un obiettivo molto chiaro: sviluppare una strategia capace di integrare i diversi canali di comunicazione e di distribuzione in un'unica visione fortemente orientata al *Customer Relationship Management* (CRM). I principali obiettivi strategici della piattaforma di *e-Selling* sono i seguenti:

1. aumentare la profittabilità utilizzando il CRM e *l'e-business* come fonte di vantaggio competitivo;
2. sostenere l'immagine dei prodotti e servizi;
3. aumentare il livello di servizio verso i *dealer* affinché loro stessi possano aumentare il livello di servizio verso i loro clienti finali.

Pirelli distribuisce i suoi prodotti ricorrendo ad una distribuzione multicanale, specializzata in via prevalente anche se non esclusiva per segmenti di clientela. La struttura distributiva si avvale di cinque tipologie di intermediari: officina (*key point*), concessionario esclusivista, *car dealer* (concessionario di auto), *driver*³ (venditore plurimarca di pneumatici con contratto di *franchising*) e, infine, catene (*chains*) della grande distribuzione organizzata.

Per Pirelli, come per altre imprese industriali, il canale tradizionale è fondamentale perché l'acquisto di un pneumatico non può essere disgiunto da un servizio di montaggio specializzato per cui l'influenza dell'intermediario sul cliente finale è altissima. L'impresa consapevole di ciò ha investito ingenti risorse su alcune iniziative di *e-business* rivolte al *trade* anche al fine di una migliore qualificazione dei canali tradizionali. In Pirelli l'iniziativa è definita *business-to-dealer-to-consumer*. Si cerca, in sostanza, di aumentare il livello di servizio sui *dealer* tramite *extranet* affinché i *dealer* possano a loro volta migliorare il servizio erogato al cliente finale. Allo stesso tempo, però, la piattaforma ha consentito di individuare, a vantaggio anche degli intermediari, nuove opportunità di *business* grazie allo sviluppo di relazioni cosiddette di *soft franchising*. Vale la pena sottolineare come il servizio è l'unica leva possibile per cercare di fidelizzare l'intermediario che in genere è poco propenso a privilegiare l'offerta di una marca di pneumatici piuttosto che un'altra; la scelta dipende dalle condizioni d'acquisto e dalla tipologia di relazione creata con l'impresa fornitrice.

³ *Driver* è la prima rete di pneumatici e assistenza in Italia: oltre 300 punti vendita, un *franchising* creato da Pirelli mediante l'adesione di un serie di venditori indipendenti plurimarca. L'accordo prevede l'obbligo in capo ai rivenditori di effettuare quantitativi minimi di acquisti di pneumatici Pirelli (superiori al 30%) in cambio di servizi gestionali (pianificazione strategica, marketing e pubblicità) e utilizzo del marchio.

In termini di valore che il *franchising* crea per l'impresa e/o per l'intermediario commerciale (Figura 6), la relazione con l'intermediario va dalla sincronizzazione delle rispettive catene del valore, tipica degli stadi iniziali del ciclo di vita della relazione, alla vera e propria *partnership* strategica che caratterizza gli stadi più evoluti finalizzata alla ricerca collaborativa di nuove opportunità di *business*.

Figura 6. La distribuzione del valore creato e il ciclo di vita della relazione di Pirelli con l'intermediario commerciale



Negli stadi intermedi l'impresa deve investire sull'intermediario, qualificandone capacità manageriali, indirizzandone gli investimenti verso il conseguimento di una maggiore penetrazione del mercato locale e cercando di sostenere con leve di *trade marketing* le azioni rivolte al cliente finale. In questa fase è maggiore il valore erogato dall'impresa verso l'intermediario commerciale che il contrario, l'impresa recupererà con gli intermediari con i quali riuscirà a sviluppare una vera e propria *partnership*, ovvero quelli fidelizzati e con le migliori competenze manageriali e risorse, che l'impresa ha attentamente selezionato per realizzare su di loro investimenti altamente idiosincratici.

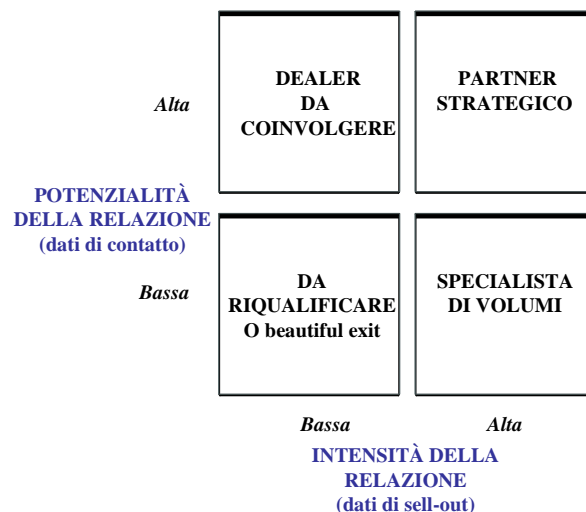
L'*Extranet* con gli intermediari, consente a Pirelli di segmentare gli stessi raggruppandoli per singoli paesi, *cluster* e *club*⁴ e di indirizzare loro azioni di BtB e-CRM.

⁴ Pirelli attraverso il suo portale può segmentare gli intermediari per paesi o gruppi di paesi, oppure in segmenti trasversali ai singoli paesi. Infine l'impresa può individuare gruppi di intermediari da raccogliere in *club* cui indirizzare specifiche azioni dirette di fidelizzazione.

In particolare la segmentazione dei *dealer* avviene secondo la regola dell'ABC di Pareto sui dati di contatto sui siti locali e quelli di *sell-out*; i primi, infatti, vengono considerati indicatori della potenzialità della relazione, i secondi dell'intensità delle relazione.

La segmentazione dei *dealer* per ciascun gruppo (ABC) (Figura 7) è utile in quanto la Pirelli realizza delle azioni di fidelizzazione differenziate in relazione ai diversi segmenti di clienti intermediari individuati. In particolare l'impresa discrimina la erogazione dei benefici funzionali (accesso *on line* al materiale di marketing operativo e supporto *off line* allo sviluppo del *business*), economici (differenziando le condizioni economiche di vendita e la distribuzione degli interventi di assistenza su le operazioni di *e.fleet* e di *co-marketing*) e simbolico-esperienziali (mediante l'appartenenza ai *club* e la partecipazione ad eventi BtB come il *CRM Day*). In particolare per i benefici economici, che sono quelli maggiormente rilevanti in un mercato *business to business*, si sottolinea che il prezzo di vendita dei pneumatici non è una condizione che viene definita *on line* ma *off line* dall'impresa, così come i premi di vendita e gli sconti fattura, anche perché l'indicazione sul portale delle condizioni economiche renderebbe assai oneroso il continuo aggiornamento del catalogo.

Figura 7. La segmentazione degli intermediari commerciali di Pirelli



L'*Extranet* prevede l'accesso agli operatori dei diversi canali di vendita, tuttavia, le funzioni e i servizi erogati sono differenziati per canale. Per esempio le officine (*key point*) sono collegate tramite *web EDI* e fruiscono oltre che dei servizi di *order management* anche di informazioni tecniche sui prodotti e il loro montaggio; su di esse sono dirottate le operazioni di *e-fleet*. Verso i *driver* che sono venditori plurimarca di pneumatici sono realizzate operazioni di *e-crm* tramite *web*, *sms*, telefono ed *e.mail* finalizzate alla fidelizzazione dell'intermediario e all'aumento della

quota di relazione. Con i *dealer* (concessionari esclusivisti) si cerca di realizzare delle campagne commerciali e di fidelizzazione verso i clienti finali (in termini di manifestazioni e eventi, iniziative *co-branded*, *loyalty programs*, associazioni/*club*, *web promotions*, sistema di *recall* del cliente). Nei confronti dei *car dealer* si cerca di realizzare una gestione completa del cliente realizzando un CRM tramite SAP cercando di sfruttare tutte le leve di comunicazione (telefono, fax, e.mail). Per le catene di distribuzione il portale ha soprattutto funzione di catalogo anche perché la rilevanza del cliente giustifica il contatto personale e la gestione della relazione tramite la forza di vendita.

Principali servizi erogati da Pirelli ai suoi intermediari commerciali

La piattaforma di *e.Selling* eroga i seguenti servizi al cliente intermediario:

1. Procedura ordini ⁵(*order entry e tracking*);
2. Reportistica commerciale;
3. Informazioni di prodotto (caratteristiche, *performance*, e così via);
4. Informazioni di marketing;
5. Comunicazione;
6. *E-learning*: formazione per l'installazione e la manutenzione dei pneumatici
7. Sistemi gestione flotte: la *leasing company* può realizzare tramite la Pirelli e il suo *network* di *key point* gli interventi sui pneumatici delle autovetture in *leasing*, operazione che chiaramente prevede la retrocessione da parte della società di *leasing* alla Pirelli e da quest'ultima all'intermediario di una commissione di intervento. Il tutto è realizzato tramite una "triangolazione" digitale tra la Pirelli, la *leasing company* e il centro autorizzato del *network* Pirelli raggiunto dal possessore della vettura in *leasing*.
8. Operazioni di *co-marketing* con altre imprese quali Api, Coop, Esselunga, Alitalia, Mille Miglia Club Alitalia, Tim, Q8: ovvero la possibilità per i possessori di *fidelity card* di queste imprese di acquistare i prodotti Pirelli, montarli presso uno dei centri autorizzati indicati e convertendo l'acquisto in punti validi per il programma di fidelizzazione a cui partecipa.

I benefici per il *dealer* e per l'impresa conseguenti all'implementazione del portale di *e-Selling* sono i seguenti:

- il portale ha consentito di sviluppare nuovi servizi come l'*e-fleet*, l'*e-learning* e le azioni di *fidelity* in *partnership* con alcune importanti imprese di servizi;
- nella misura in cui ha consentito di liberare la forza di vendita di una serie di attività routinarie ne ha consentito la focalizzazione sul supporto al *dealer* per lo sviluppo del *business*;
- fidelizzazione del *dealer* tramite il catalogo e i servizi offerti garantendo nel contempo al cliente sempre il miglior *mix* di offerta presso il pdv.

L'onere per l'impresa è stato quello degli investimenti in infrastruttura e software IT ma anche in risorse umane qualificate, nonché la rivisitazione dei processi aziendali, come quelli del marketing e delle vendite.

Fonte: Filippone, S., 2003, *op. cit.*

⁵ Tramite tecnologie internet *based* Pirelli integra anche i processi produttivi con quelli commerciali, infatti quando l'ordine d'acquisto partito da un punto della rete non trova soddisfazione nel magazzino si attiva l'unità produttiva più vicina completamente robotizzata e gestita *on line* (*Modular Integrated Robotized System*).

Le funzioni di automazione della forza di vendita e il ruolo del Contact Center.

Pirelli si avvale di una forza di vendita che si integra con la piattaforma digitale per la erogazione di funzioni commerciali e il necessario supporto ai canali distributivi. Gli agenti, infatti, sono collegati alla piattaforma digitale potendo organizzare tramite soluzioni predefinite il coordinamento delle azioni *on field* con le informazioni che provengono dal *contact center* e il Marketing centrale. In particolare gli agenti possono organizzare meglio sul portale le loro attività (calendario, piano e reporting delle visite) nonché fruire del supporto dal Marketing centrale per la definizione dei clienti potenziali e la attivazione delle iniziative customizzate di *trade marketing*.

Elevati investimenti sono stati destinati al *Contact Center* il cui fine è proprio quello di assicurare un canale di comunicazione bidirezionale che consente agli operatori della distribuzione di avanzare *on line* e *off line* una serie di richieste di informazioni necessarie all'utilizzo della piattaforma e all'impresa di comunicare promozioni e procedure agli intermediari. Il *Contact Center* rappresenta in altri termini il collante tra la piattaforma digitale, gli intermediari e l'attività della forza di vendita. Inoltre il *Contact Center* è lo strumento che consente di implementare le iniziative di e-CRM su scala europea integrando tutte le tipologie di contatti (telefonici, via fax e e.mail).

Fonte: adattamento da Filippone, S., 2003, *op. cit.*

3.4 Aspetti organizzativi e gestionali delle piattaforme digitali Pirelli

Il principale ostacolo alla implementazione dei progetti di *e-business* adottati da Pirelli, nella percezione del *top management*, è da rinvenirsi proprio nella non completa comprensione da parte del *middle management* dei contenuti e delle finalità dei progetti di *e-business*. In particolare mentre le funzioni del marketing e delle vendite hanno rapidamente compreso i benefici potenziali che potevano derivare dall'adozione della piattaforma di *e-Selling*, la direzione acquisti, nei paesi in cui i è stata lasciata libera di scegliere tra l'adesione all'*e-Procurement* e il ricorso ai canali d'acquisto tradizionali ha in genere preferito non modificare lo *status quo* precedente, a discapito delle *performance* dell'intero sistema.

In Pirelli c'è la consapevolezza che l'adozione delle tecnologie connettive *Internet based* non può essere disgiunta dall'adozione di un orientamento al cambiamento organizzativo (*Change Management*) e all'evoluzione della cultura d'impresa che:

- consideri le tecnologie connettive *Internet based*, il CRM e la multicanalità come parte integrante della strategia di sviluppo ed offerta di prodotti e servizi;
- postula la completa implementazione dell'approccio CRM *e-business* all'interno della politica commerciale sul territorio;
- prevede infine la creazione di *competence center* interni per il presidio dei progetti e delle attività strategiche di *e-business* con risorse mutate da tutte le aree

della azienda coinvolte: Marketing, *Customer Care*, Vendite, Assistenza Tecnica, Logistica e Information Technology (IT).

In Pirelli, inoltre, si ritiene fondamentale sviluppare e mantenere le competenze chiave all'interno dell'impresa. In particolare le *core competencies* sono state individuate, per l'area IT, in competenze di processo e di tecnologia e, per l'area Marketing, in competenze di processo e di *trade marketing*. I processi di *e-business* quindi sono definiti dalla direzione IT insieme al Marketing. L'impresa pur avendo richiesto il contributo a società di consulenza per la fornitura delle infrastrutture tecnologiche e per i contenuti dei progetti di *e-business* implementati, ritiene necessario presidiare le competenze distintive sviluppate in questa area organizzativa. Il presidio delle *core competencies* è assicurato da due espedienti organizzativi: assicurare le migliori opportunità di carriera ai detentori delle *core capabilities* e assicurare la diffusione all'interno dell'organizzazione della cultura manageriale sviluppata proprio nel campo dell'IT.

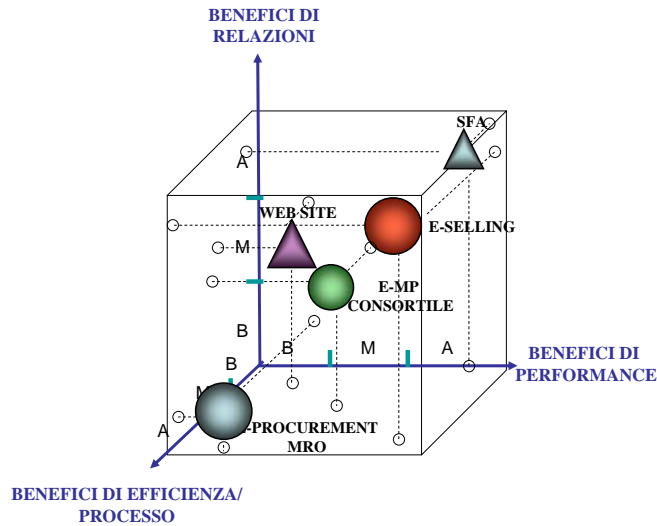
L'*Extranet* è costantemente migliorata: ogni tre anni vengono cambiate le infrastrutture tecnologiche e il portale BtB, ogni cinque il sito Web.

3.5 Principali risultati raggiunti

In conclusione, volendo sintetizzare i principali risultati conseguiti dalla Pirelli in seguito alla integrazione della *web value chain* attraverso le tecnologie connettive *Internet based* possiamo distinguere (Cantone, 2002) benefici di *performance* di mercato (migliori performance BtB e BtC), da benefici relazionali (migliori relazioni BtB e BtC) e di efficienza/ processo (riduzione dei tempi dei processi di acquisto-vendita, semplificazione dei processi di acquisto-vendita, economie d'acquisto-vendita). Come illustrato nella Figura 8, l'*e-Procurement* ha assicurato soprattutto il conseguimento di benefici di efficienza e di razionalizzazione del processo di acquisto, in parte anche un miglioramento delle relazioni BtB con alcuni fornitori *MRO*. L'*e-Selling*, invece, garantisce principalmente benefici: 1. di *performance* btb BtB e BtC, conseguenti al migliore sfruttamento delle leve distributive; 2. di processo, connessi alla maggiore razionalizzazione dei processi di vendita; 3. di relazione, connessi alla possibilità di una migliore e più stabile relazione con gli intermediari di canale e quindi con il cliente finale. L'adesione al *e-Marketplace* consortile assicura soprattutto, una migliore efficienza dei processi di acquisto di materiali diretti (*e-auctions* e *e-bidding*), non disgiunta dalla possibilità di miglioramento del prodotto conseguente al ricorso e accesso ai migliori fornitori a livello europeo anche di imprese concorrenti (*e-intelligence*). Infine l'automazione della forza di vendita ha consentito come già detto una qualificazione del ruolo degli agenti e un miglioramento della relazione che gli stessi hanno con gli intermediari, contribuendo al raggiungimento di migliori *performance* di mercato attraverso il supporto più fattivo che gli stessi hanno potuto garantire allo sviluppo del *business* dell'intermediario sul mercato locale.

Pirelli nell'immediato futuro intende coinvolgere sempre più il cliente finale, in questa comunità digitale tramite il sostegno e la collaborazione del canale e mediante l'arricchimento dei servizi. In particolare Pirelli, grazie alle iniziative di *e-business*, a un anno dalla implementazione dei progetti (2002 rispetto al 2001) è riuscita a far transitare sul web circa l'80% dei suoi acquisti di materiale indiretto (per linea d'ordine), e circa il 40% delle vendite di pneumatici ai suoi intermediari. In termini di *performance*, il BtC ha ottenuto un incremento del fatturato del 3%. In termini di efficienza ha ottenuto il 15% di riduzione dei costi delle attività di *back office* e un 20% di riduzione dei costi per visita degli agenti. In termini di relazioni BtB ha conseguito tassi di sviluppo dei clienti intermediari doppi rispetto a quelli conseguiti tramite canale tradizionale. In termini di relazioni BtC ha sviluppato un *database* di circa 500.000 profili, facendo aumentare il traffico sul sito *corporate* (+31%) e sui siti locali (+46%) e ha conseguito un aumento del 5% della *customer retention e loyalty*.

Figura 8. I benefici per Pirelli derivanti dai progetti di *e-business* adottati



4. Il caso dei BtB e-Marketplace consortili verticali buyer centric: le esperienze di Covisint e Exostar

Come già si è detto in precedenza, una delle principali modalità con le quali le imprese negli ultimi anni hanno cercato di sfruttare le potenzialità di Internet per migliorare le relazioni di business all'interno di uno specifico settore è rappresentata dagli BtB *e-Marketplace*. In particolare, numerose iniziative, nate tra la fine degli anni novanta e l'inizio del duemila, hanno assunto la forma di *e-Marketplace* consortili verticali, creati cioè dai produttori di uno specifico settore (*e-Marketplace buyer centric*).

Nel tempo molti di tali *e-Marketplace* hanno cessato la propria attività o hanno ridefinito il proprio modello di *business*. In alcuni casi, l'esigenza di adottare in tempi rapidi le nuove tecnologie collegate ad *Internet*, guidata in molti casi più da un fattore "moda" che da obiettivi immediati in termini di *performance*, ha fatto nascere modelli di *business* non trainati da concreti obiettivi di creazione di valore per le imprese. In altri, il controllo dell'*e-Marketplace* da parte dei *buyer* ha spinto verso uno sfruttamento quasi a senso unico dei vantaggi derivanti dalla creazione di un mercato settoriale virtuale, con la protesta e l'abbandono della maggior parte dei fornitori che non hanno ottenuto i benefici promessi dal sistema consortile gestito via *Internet*.

Non sono tanti, invece, gli *e-Marketplace buyer centric* che hanno sviluppato con successo le proprie attività consentendo, in linea con gli obiettivi iniziali, di affermarsi come strumento strategico per agevolare i processi di creazione di valore a livello di settore.

Di seguito, quindi, vengono analizzati i casi di quelle che possono essere descritte come le due principali iniziative di *e-Marketplace buyer centric* realizzate a livello globale: Covisint, nel settore auto, e Exostar, nel settore dell'aerospazio e della Difesa.

La scelta dello studio di tali casi è guidata, oltre che dalla rilevanza dei settori e degli attori coinvolti in tali iniziative, dalla possibilità di mettere a confronto due esperienze caratterizzate da esiti differenti: una, quella di Exostar, che con la sua storia di successo descrive come effettivamente le potenzialità delle tecnologie connettive *Internet based* possano dare luogo al miglioramento delle relazioni tra le imprese e possano contribuire alla creazione di valore per tutti i consorziati; l'altra, quello di Covisint, in cui tutto ciò non è avvenuto, provocando un processo di trasformazione, sia dal punto di vista proprietario che da quello relativo all'ambito di attività, ancora in corso di svolgimento.

4.1 L'ascesa e il declino dell'e-Marketplace nel settore auto: il caso Covisint

La nascita di Covisint trova le sue radici nella decisione nel febbraio del 2000, di Ford Motor Company, General Motors e Daimler-Chrysler AG, di unire gli sforzi per realizzare un mercato di scambio globale nel settore auto in cui far confluire le

iniziative individuali⁶ relative al commercio elettronico, principalmente per evitare che i fornitori delle stesse, trovandosi a dialogare con piattaforme digitali proprietarie differenti, dovessero gestire più sistemi informativi per la gestione delle relazioni *on line*, con ovvi aggravii di costi e di tempi. Nasce quindi NewCo, organizzazione che aveva l'obiettivo di migliorare l'integrazione e la collaborazione a livello settoriale, grazie all'utilizzo di una piattaforma tecnologia *Internet based* condivisa. NewCo si trasforma in Covisint nell'agosto di quell'anno, e nel dicembre viene creata una società con personalità giuridica alla quale partecipano, accanto ai promotori, altre due imprese automobilistiche di rilevanza globale, la Nissan e la Renault.

I servizi erogati dall'impresa erano sostanzialmente di tre tipologie: *e-procurement*, tramite l'utilizzo dei cataloghi e delle aste *on line*; *supply chain management*, tramite la fornitura di una serie di strumenti informatici, primo tra tutti il portale, che consentivano la condivisione di informazioni e la gestione coordinata dei flussi di fornitura; sviluppo collaborativo dei prodotti e della qualità, tramite l'adozione di strumenti avanzati, come il "*Virtual Project Workspace*", che avrebbero dovuto consentire di sviluppare in tempo reale congiuntamente il *design* di specifiche parti di un'auto.

A fine 2001 l'impresa si poneva l'obiettivo di divenire nel tempo «l'unico punto di contatto per i processi di forniture e per la collaborazione nella produzione e nei processi di innovazione nel settore delle automobili», come affermava K. English, primo CEO della società. In questa ottica Covisint ambiva a trasformarsi da una piattaforma digitale per agevolare il trasferimento di beni e informazioni tra gli aderenti all'*e-Marketplace*, a gestore di un *network* nel quale i partecipanti divengono membri di una comunità virtuale globale. Proprio in rapporto a tale obiettivo, aveva elaborato quello che avrebbe dovuto divenire uno *standard* nelle modalità di creazione di portali nel settore delle automobili. Il progetto, lanciato nel mese di settembre 2001, denominato CIP (Covisint Industry Portal), aspirava ad affermare una nuova infrastruttura tecnologica *standard* nell'ambito dei rapporti *business-to-business*. In particolare l'obiettivo di Covisint era quello di estendere detti *standard* anche in altri settori di imprese di trasporto, contribuendo alla creazione di *network* settoriali.

In realtà, gli obiettivi fissati erano probabilmente troppo ambiziosi e comunque richiedevano, come si avrà modo di evidenziare di seguito, un profondo cambiamento di approccio nell'utilizzo delle nuove tecnologie messe a disposizione dalla Rete.

Già alla fine del 2001, infatti, si evidenziava come i principali servizi effettivamente erogati dall'*e-Marketplace* erano quello delle aste *on line*, che aveva raggiunto un giro di affari superiore ai 48 miliardi di dollari, e dei cataloghi elettronici, utilizzati da 200 clienti con circa 74.000 transazioni.

Gli altri due servizi previsti, quelli relativi al *supply chain management* e allo sviluppo collaborativo dei prodotti tramite il *Virtual Project Workspace*, erano state utilizzati da pochissime imprese, che invece per tali attività tendevano ad operare ancora attraverso sistemi di connessione a distanza di tipo privato.

⁶ General Motors aveva già sviluppato e utilizzato un suo mercato elettronico, TradeXchange, così come Ford con la piattaforma Autoxchange.

I risultati raggiunti nel 2002 e nel 2003, anche nel *business* delle aste *on line*, non risultarono quindi in linea con gli obiettivi. È così che alla fine del 2003, dopo aver ridotto il personale del 30%, Covisint cede la divisione “aste”, che dalla sua nascita aveva comunque gestito transazioni *on line* per 150 miliardi di dollari, alla FreeMarket, società specializzata nella gestione di aste *on line*, concentrando le proprie attività nelle altre aree collegate all'*e-supply chain*.

La trasformazione si conclude agli inizi del 2004, quando la società viene ceduta alla Compuware, società operante nella fornitura di *software* e servizi informatici avanzati, e ne diviene una sua *business unit*.

Ad oggi, Covisint si presenta come impresa fornitrice di servizi che agevolano l'integrazione dei flussi di informazione e dei processi di *business* tra imprese fornitrici, produttrici o clienti, appartenenti ad uno stesso settore. È da evidenziare, in proposito, la perdita della esclusività di azione nell'ambito del settore auto. A questo, che rimane il principale settore di attività della società, si affianca quello dell'*healthcare* ed, in futuro, altri settori nei quali le tecnologie in oggetto e l'approccio *industry centric* di Covisint possa risultare valido. Si evidenzia quindi, in prima battuta, il mantenimento di un approccio *industry-centric*. A differenza del passato, però, la società non è più direttamente controllata dalle imprese produttrici di auto, e si presenta pertanto come impresa fornitrice terza di *software* applicativi che facilitano le comunicazioni *on line*. In effetti, per lo sviluppo di una *web community* nei mercati BtB, l'*e-Marketplace* verticale deve consentire il raggiungimento di una serie di benefici per tutte le differenti tipologie d'impresе operanti all'interno di un settore. La presenza di un soggetto terzo dovrebbe consentire di conseguire più facilmente tale obiettivo.

Ciò è molto rilevante e si collega ad uno dei motivi principali per cui il modello di *business* di Covisint non ha avuto successo.

Le imprese fornitrici, infatti, percepivano l'asta *on line* quasi come un meccanismo di coercizione da parte delle imprese *sponsor* di Covisint. Ciò perché il controllo dell'*e-Marketplace* da parte delle grandi imprese produttrici tendeva di fatto a aumentare il già evidente effetto, in termini di riduzione dei costi di fornitura, collegato al meccanismo delle aste.

Molti osservatori in proposito hanno evidenziato che i dichiarati obiettivi di Covisint di miglioramento della gestione della *supply chain* e di sviluppo congiunto *on line* dei prodotti, con obiettivo di miglioramento della qualità, siano stati di fatto messi in secondo piano rispetto ai ritorni in termini di riduzione di costi di fornitura ottenibili tramite il meccanismo delle aste o mediante l'acquisto via catalogo elettronico. Ciò è estremamente rilevante se si pensa che in media solo il 20% dei componenti per auto ha caratteristiche di *commodity* o *standard* tali da consentire l'utilizzo di tali strumenti di transazione studiati per i processi di fornitura basati principalmente sulla variabile prezzo. I restanti processi di *sourcing* hanno invece ad oggetto prodotti o servizi non semplici e richiedono tecnologie *on line* specifiche (Fujimoto e Oh, 2004).

L'aver puntato solo in maniera secondaria sullo sviluppo e l'adozione di tali tecnologie avanzate ha probabilmente inficiato la possibilità per Covisint di raggiungere l'obiettivo già evidenziato di divenire nel tempo l'unico punto di contatto

per i processi di forniture e per la collaborazione nella produzione e nei processi di innovazione nel settore delle automobili.

I prossimi anni diranno se i cambiamenti, ancora in atto, che stanno modificando il modello di *business* di Covisint, consentiranno all'impresa di realizzare tali obiettivi.

4.2 L'e-Marketplace nel settore dell'aerospazio e della difesa e lo sviluppo di collaborazioni strategiche on line: il caso Exostar

L'analisi del caso di Exostar appare estremamente interessante per mostrare le modalità con le quali si possono effettivamente sfruttare le potenzialità delle nuove tecnologie connettive per migliorare le relazioni di *BtB*. La storia del suo sviluppo e del suo successo, inoltre, se letta comparativamente a quella di Covisint, contribuisce a comprendere ancora più chiaramente i punti deboli della strategia dell'*e-Marketplace* del settore auto.

L'industria aerospaziale e della difesa si caratterizza in genere per una elevatissima complessità dei prodotti, il cui processo produttivo su larga scala coinvolge centinaia di fornitori a livello globale. La rilevanza delle relazioni è quindi elevata, ma sembra in particolare aumentata negli ultimi anni durante i quali i produttori stanno focalizzando le proprie risorse e competenze sul *core business* per rispondere alla crescita degli ordinativi, alle aumentate esigenze di innovazione e di qualità dei prodotti, alla necessità di accelerare i tempi di realizzazione dei prodotti e all'aumento dei costi di produzione. Le grandi imprese *prime contractors*, quindi, devono ricorrere a competenze esterne per la gestione di una serie di servizi che risultano comunque centrali per il buon esito della loro attività. Le stesse tendono pertanto, ancora di più che in passato, ad adottare strategie di *outsourcing* ed a utilizzare varie forme di subfornitura (Rennie, 2005), in un'ottica sempre più evidente di imprese guida di specifiche ed estese costellazioni del valore globali. L'esigenza di qualità, di riduzione dei tempi e dei costi di produzione tende infatti a ribaltarsi sui fornitori che potrebbero non essere in grado di realizzare facilmente tali obiettivi. Si segnala pertanto la necessità dell'adozione di un approccio collaborativo che vada nella direzione della *partnership*, per consentire ai fornitori e ai *prime contractors* di raggiungere gli obiettivi di *performance* prefissati.

Exostar nel tempo si è dimostrata in grado di rispondere a questa esigenza, mediante un utilizzo mirato delle tecnologie connettive.

Exostar nasce nel marzo del 2000, nello stesso periodo di Covisint, ad opera di grandi imprese produttrici del settore - Boeing, Lockheed Martin, Raytheon, BAE System, - come *e-Marketplace* avente l'obiettivo di aumentare il numero, l'intensità e l'efficienza delle transazioni e delle collaborazioni tra produttori, fornitori, clienti e *service provider* operanti nel settore in oggetto. Nel giugno del 2001, a questi operatori si aggiunge la Rolls-Royce.

Al 2005 i risultati dicono che tale iniziativa si distingue per aver superato lo scoppio della "*tech bubble*" che ha colpito molti altri *e-Marketplace*. Tale mercato virtuale ha connesso infatti più di 300 sistemi di fornitura in 22 stati diversi, ha registrato più di 20.000 *partner* commerciali nel mondo che gestiscono in media circa 700.000 transazioni al mese per un volume di affari superiore ai 20 miliardi di dollari. Ha

inoltre consentito, come si vedrà più approfonditamente in seguito, a più di 3.500 operatori di circa 300 imprese di comunicare *on line* per sviluppare congiuntamente il *design* di nuovi prodotti tramite l'uso di una specifica piattaforma collaborativa via Internet. A dimostrazione del successo dell'iniziativa, nell'ottobre dello stesso anno la società di consulenza Deloitte ha inserito Exostar tra le 50 imprese ad alta tecnologia che si sono contraddistinte negli ultimi anni per i più elevati tassi di crescita (132% nel periodo 2002-2004).

Occorre quindi analizzare su quali elementi Exostar ha basato il successo del suo modello di *business*.

Exostar, in maniera molto simile a Covisint, si presenta come fornitore di un singolo punto di connessione via Internet per agevolare il commercio e la collaborazione tra produttori globali e altre operatori attivi nel settore aerospaziale e della Difesa. L'utilizzo di soluzioni *web based* altamente sicure consente di gestire le informazioni e i processi di *business* lungo l'intera *supply chain* del settore. Gli obiettivi dichiarati sono quelli di riduzione dei costi, di aumento della produttività e di sviluppo di relazioni intense e prive di rischio.

I servizi erogati da Exostar tramite l'utilizzo delle tecnologie *Internet based*, sono strettamente integrati e fanno quindi parte di un sistema tecnologico unico declinato sostanzialmente in diverse piattaforme applicative rientranti nell'ambito di tre tipologie specifiche di servizi: 1. *collaboration*. Tali piattaforme consentono alle imprese di collaborare *on line* per svolgere le attività collegate ai processi di progettazione e alla realizzazione del *design* (per tale categoria di servizi, di seguito si procede ad una analisi più approfondita); 2. *sourcing* e *procurement*. Tali piattaforme, basate su un'interfaccia di comunicazione *standard*, consentono di agevolare la fornitura *on line* di materiali e servizi con costi di transazioni bassi (*SourcePass*). Alcune di esse (*SecurePass* e *SupplyPass*), in particolare, consentono, tramite l'utilizzo di un *web browser* e di una connessione *Internet*, di dare visibilità ai cataloghi elettronici dei fornitori, di ordinare *on line* e di controllare lo stato degli ordini in tempo reale. Altre *solution* (*LinkMachine*) sono invece create per coloro che utilizzano già un protocollo privato (tipo EDI). Le stesse consentono, infatti, tramite le tecnologie *Internet*, di collegare i sistemi informatici specifici di un'impresa con quelli differenti di clienti e fornitori; 3. *security*. Tali piattaforme aiutano le imprese a ridurre i rischi e i costi della condivisione di informazioni e applicazioni interne con altre operatori del settore. In un sistema di relazioni BtB via *Internet* gestito tramite protocolli privati (nella maggior parte dei casi tramite sistemi EDI), laddove aumenti in maniera considerevole il numero di imprese con le quali si utilizzano tali protocolli di comunicazione *on line* vengono a crearsi numerose inefficienze di tipo operativo e, in molti casi, si scoraggia la creazione di nuove relazioni con sistemi applicativi diversi dei quali non si conosce approfonditamente la capacità di garantire un accesso sicuro ai propri sistemi informativi. Un unico sistema centralizzato di identificazione, le cui caratteristiche di sicurezza sono testate dall'utente nel tempo riduce tali problemi e incentiva la nascita di nuove relazioni e la condivisione anche di informazioni strategiche detenute dall'impresa.

In relazione ai servizi appena descritti, un primo elemento da segnalare è che gli stessi sono simili a quelli che erano forniti in origine da Covisint. C'è però una sostanziale

differenza. Tutti i servizi erogati sono progettati per creare valore per l'insieme degli operatori del settore, e non solo per le imprese produttrici. Creare valore significa, nel settore in oggetto, agevolare lo sviluppo di un modello basato sulla collaborazione globale tra imprese produttrici e fornitrici, che consenta effettivamente il collegamento e l'integrazione tra le varie funzioni relative alla gestione della *supply chain*. Ciò a vantaggio anche dei fornitori che tramite tale collaborazione partecipano più attivamente alla realizzazione dei prodotti e ottengono immediati risultati in termini di *performance*. L'adozione di tale approccio è confermata dall'effettiva e considerevole utilizzo dei servizi finalizzati al miglioramento delle relazioni di collaborazione per la creazione di nuovi prodotti e per supportare il *supply chain management*. Come era stato prima evidenziato, nel caso di Covisint a tale tipologia di servizi probabilmente non era stata attribuita l'attenzione che invece era stata dedicata al servizio di vendita *on line* dei prodotti.

Per comprendere meglio tale aspetto appare utile approfondire l'analisi dei servizi e delle piattaforme relative alla *collaboration*, in quanto essi sembrano rappresentare l'ultimo stadio di un processo di evoluzione delle potenzialità connesse all'utilizzo delle tecnologie *Internet based*. Tali servizi consentono alle imprese del settore di coordinare *on line* le attività collegate ai processi di progettazione e alla realizzazione del *design* nell'ambito di un ambiente virtuale centralizzato e sicuro basato sull'utilizzo di protocolli *standard*. Il protocollo adottato, *ForumPass*, consente infatti di integrare a distanza le imprese clienti e fornitrici, permettendo di gestire via Internet tutti gli aspetti relativi al ciclo di progettazione-produzione e di raggiungere benefici in termini di miglioramento della qualità, di riduzione del ciclo produttivo e dei costi relativi. Per consentire di sfruttare al meglio le potenzialità della connessione *on line* e dei soluzioni *software* fornite, Exostar garantisce, inoltre, un supporto continuo, *on line* ed *off line*, di un *team* di professionisti che aiuta nell'adozione e nella gestione delle tecnologie, nelle attività di *training* e nell'agevolare l'integrazione tra sistemi informativi diversi.

La rilevanza dell'utilizzo di tale tipologia di servizi di *collaboration* è confermata dalle ricerche che evidenziano come in molti settori ad alta tecnologia, l'80% dei costi di produzione si ricollega alla fase di progettazione e *design*.

Al 2005 sono 3.500 operatori di circa 300 imprese che collaborano *on line* per sviluppare congiuntamente il *design* e la progettazione di nuovi prodotti tramite l'uso dei servizi della *solution ForumPass*.

La validazione di tali servizi è avvenuta attraverso l'utilizzo in alcuni dei principali programmi di progettazione innovativa nel campo aerospaziale. Di seguito si riportano, a titolo di esempio, i casi delle turbine Trent 900 prodotte da Rolls Royce per il nuovo Airbus 380, e della progettazione e realizzazione del nuovo Boeing 7E7 Dreamliner.

Il progetto Trent 900: l'utilizzo delle tecnologie *Internet based* di Exostar per la progettazione delle turbine di Rolls Royce

La realizzazione del progetto Rolls Royce Trent 900 ha rappresentato il primo esempio di implementazione delle tecnologie di *collaboration* di Exostar. L'obiettivo dell'utilizzo di *ForumPass* era quello di condividere informazioni strategiche interne all'impresa relative alla

progettazione e ai processi logistici del nuovo prodotto con i principali *partner* tecnologici e con i fornitori.

Prima dell'utilizzo del nuovo spazio virtuale tutti i dati erano condivisi via *e-mail*, via *fax*, tramite supporti tipo CD dati o ancora tramite protocolli dedicati di tipo privato.

La produzione delle nuove turbine, invece, ha coinvolto circa 30 fornitori, distribuiti a livello globale, ciascuno con uno specifico progetto di collaborazione gestito tramite *ForumPass*. L'utilizzo di tale *solution*, come evidenziato dal responsabile capo della progettazione nell'ambito del programma Trent 900, ha rappresentato una parte determinante del successo del nuovo prodotto. La gestione delle relazioni a distanza, tramite protocolli informatici avanzati, ha consentito una progettazione on line e la valutazione tramite *virtual test* delle soluzioni adottate, agevolando in maniera decisiva i processi di collaborazione finalizzati all'ottimizzazione congiunta del *design*. Rilevanti pertanto i ritorni in termini di riduzione di costi e tempi di progettazione, e di miglioramento degli standard di qualità.

Fonte: adattamento da www.exostar.it; www.rolls-royce.com

Le nuove tecnologie connettive per la creazione di una “Supplier web based virtual team room”: il Boeing 7E7 Program e l'utilizzo di ForumPass

Il Boeing 7E7 Dreamliner Program ha rappresentato per la Boeing il primo programma di realizzazione di un aereo in cui ha utilizzato le tecnologie *ForumPass* di Exostar. La realizzazione del precedente progetto, il Boeing 777 Program, che risale ad una decina di anni prima, si basava sull'utilizzo di *team* di *design* e di progettazione che lavoravano nello stesso luogo.

Il supporto di *ForumPass* ha consentito di realizzare una “Boeing supplier web based virtual room” a cui hanno partecipato *team* localizzati in ambiti geografici distanti.

Come evidenziato da Scott Griffin, responsabile capo dell'ufficio informazioni della Boeing, i nuovi protocolli di comunicazione aperta *Internet based* forniscono un linguaggio e un formato dati comune che consente alle imprese (clienti, *partner* tecnologici e fornitori) di condividere informazioni indipendentemente da dove tale dato sia stato creato e dal tipo di sistema informativo utilizzato per gestirlo. Queste nuove soluzioni informatiche di *e-collaboration*, tipo *ForumPass*, consentono di connettere a distanza e far lavorare insieme *team* differenti e forniscono agli stessi un accesso immediato a informazioni strategiche. Le tecnologie fornite da Exostar, quindi, hanno supportato i processi di gestione relativi alla *supply chain* in linea con la strategia di fondo della Boeing di rendere disponibili, in ogni momento, informazioni rilevanti a chiunque e dovunque partecipi alla *value chain* allargata dell'impresa.

Tutto ciò si è tradotto in un miglioramento della qualità nei processi produttivi, con rilevanti riduzioni nei tempi di progettazione.

Fonte: adattamento da Dumovich, 2003.

4.3 Alcune considerazioni conclusive

L'analisi appena compiuta consente di effettuare alcune considerazioni di sintesi circa il ruolo che gli *e-Marketplace* consortili verticali *buyer centric* possono svolgere per agevolare le relazioni di *business to business on line*, in particolare nei due settori oggetto di studio.

Sia per il settore auto che per quello aerospaziale, seppur con le differenze collegate al diverso livello di complessità dei prodotti, l'utilizzo dei processi di fornitura tramite

connessioni *on line* è ormai un fenomeno consolidato. Ciò che sta mutando in questi anni è la diversa combinazione degli strumenti informatici di connessione utilizzati per agevolare i meccanismi di fornitura. Tali cambiamenti sono il risultato un processo di trasformazione che, grazie all'evoluzione tecnologica e ai nuovi protocolli di comunicazione *Internet based*, sta agevolando il passaggio di numerose transazioni verso il canale *on line*. Questo è avvenuto mediante un migliore adattamento dei sistemi informativi di connessione alle caratteristiche specifiche dei differenti prodotti/servizi oggetto di fornitura e dei relativi sistemi di transazione adottati. In particolare l'utilizzo dei nuovi *standard* (del tipo TCP/IP) alla base del funzionamento degli *e-Marketplace* consortili verticali, ha rappresentato una nuova alternativa all'utilizzo dei sistemi di connettivi *one to one* (tipo EDI) e di quelli basati sulla connessione libera via *Internet*. La fornitura via *Internet*, senza particolari protocolli di sicurezza, è infatti in genere utilizzata per prodotti *commodity* che, date le caratteristiche di semplicità del componente da fornire, non richiedono né particolari *standard* di sicurezza delle transazioni, né il passaggio *on line* di un quantitativo di informazioni elevato. I sistemi di connessione *one to one* privati, quindi, erano utilizzati per tutte le altre tipologie di fornitura caratterizzate da un livello più elevato di complessità. Nella Tabella 1 si è tentato di evidenziare l'effetto del cambiamento causato dall'utilizzo dei nuovi protocolli *standard* a livello di settore. Sono schematizzate, infatti, le tipologie di connessioni adottate, in termini di prevalenza, in relazione alle differenti caratteristiche del processo di fornitura.

Tabella 1. Caratteristiche del processo di fornitura e tipologie di connessioni *on line* adottate: uno schema di sintesi

Tipologia di prodotto/servizio fornito	Tipologia di selezione fornitore	Tipologia di benefici richiesti al sistema di connessione <i>on line</i>	Tipologia di connessione <i>on line</i> adottata in prevalenza
Prodotto/servizio complesso e strategico Co-design, co-progettazione	Approfondita, sulla base di particolari competenze detenute	Elevatissima sicurezza Gestione <i>on line application</i> complesse	- Linee private di connessione (tipo EDI) - Standard a <i>network</i> a livello di settore (E-marketplace consortili verticali)
Prodotto/servizio mediamente complesso	Sistema di "concorrenza controllata" Analisi delle capacità di un numero limitato di fornitori	Elevata sicurezza Sistemi <i>standard</i> multiconnettivi	- Standard <i>network</i> a livello di settore (E-marketplace consortili verticali)
Parti/componenti/servizi "semplici"	<i>Price competition</i> Analisi rispetto condizioni richieste <i>Aste on line</i>	Media sicurezza Costi di transazione bassi Gestione <i>on line application</i> semplici	- Standard <i>network</i> a livello di settore (E-marketplace consortili verticali) - Internet
Parti/componenti <i>commodity</i>	<i>Price competition</i> Ricerca componenti/parti necessarie Catalogo elettronico	Costi di transazione bassi	Internet

In effetti, per i prodotti e servizi più complessi, di tipo strategico, per i quali i clienti richiedono nuove e particolari caratteristiche di progettazione e *design* e cui occorre quindi selezionare attentamente il fornitore e gestire poi, in una sorta di *partnership*, la relazione, erano e sono ancora utilizzate in prevalenza le linee di connessione *one*

to one private. Tale connessione, infatti, garantisce al meglio un'elevata sicurezza nelle transazioni e la gestione *on line* di *business application* complesse.

Per i prodotti e servizi mediamente complessi, per i quali i clienti richiedono specifiche capacità nella realizzazione e nella progettazione, viene invece di solito attivato un processo di concorrenza controllata, tramite il quale la selezione avviene sulla base della valutazione di una molteplicità di variabili nell'ambito di un numero limitato di fornitori conosciuti. In questo caso l'utilizzo degli *e-Marketplace* verticali, grazie all'impiego dei protocolli *standard* definiti a livello di settore, appare valido in quanto consente di agevolare *on line* lo sviluppo delle relazioni garantendo un sufficiente livello di sicurezza e un adeguato flusso di informazioni a costi competitivi.

Per i prodotti e servizi più semplici o per prodotti *commodity*, per i quali i clienti conoscono con precisione gli attributi funzionali richiesti, la selezione avviene di norma sulla base del prezzo. In questo caso l'acquisto di prodotti tramite catalogo elettronico, nel quale il fornitore dichiara le caratteristiche dei componenti e delle parti vendute, può essere effettuato tramite *Internet*, anche al di fuori di particolari protocolli di sicurezza settoriali. L'utilizzo degli *e-Marketplace* appare invece particolarmente adatto per quei prodotti poco complessi per i quali è però richiesta la garanzia circa le caratteristiche e le capacità del fornitore, e la capacità di gestire alcune applicazioni informatiche semplici. Per essi di solito si utilizza il meccanismo delle aste *on line*.

In effetti, l'uso dell'*e-Marketplace* nel caso del settore auto ha riguardato principalmente questa ultima categoria di prodotti (che, come già evidenziato, nel settore in oggetto riguardano circa il 20% dei prodotti e servizi forniti) e quindi le principali attività di Covisint riguardavano il commercio *on line* gestito tramite acquisti su catalogo o aste *on line*.

Nel caso del settore aerospaziale e della difesa, l'*e-Marketplace*, oltre all'utilizzo del commercio elettronico basato sul principio della *price competition*, ha favorito in maniera molto rilevante la gestione, nell'ambito di un ambiente virtuale sicuro, dei processi di fornitura più complessi, tramite lo sviluppo e il miglioramento continuo di *suite* applicative create per un migliore governo congiunto della *supply chain*. In molti casi, in particolare, l'adozione di *solution* molto avanzate nell'ambito dei servizi di *collaboration* erogati da Exostar, come *ForumPass*, ha addirittura consentito ad molte imprese di gestire *on line* sistemi di *co-design* e co-progettazione particolarmente articolati realizzati da *team* selezionati a livello globale sulla base di specifiche competenze detenute. Ciò è avvenuto sia mettendo in comunicazione i sistemi di connessione privati, tipo EDI, con gli *standard* informatici utilizzati nell'ambito dell'*e-Marketplace*, sia utilizzando direttamente la connessione "consortile". In entrambi i casi ha facilitato il passaggio di una serie di transazioni dal mondo *off line* a quello *on line*, permettendo agli operatori che già adottavano le tecnologie connettive a distanza di aumentare la percentuale di transazioni gestite *on line*, e a quelli, di norma di più ridotta dimensione, che non utilizzavano o utilizzavano poco i nuovi strumenti di relazione via *Internet*, di adoperare a costi accessibili tali nuovi dispositivi transattivi.

5. Considerazioni conclusive

Le tecnologie ad alta intensità connettiva, basate su *standard* di comunicazione universali e aperti sono in grado di trasformare in modo radicale i processi di creazione del valore e le relazioni di collaborazione nella *supply chain*. Anche sulla base dello studio dei tre casi di mercati virtuali analizzati in questo lavoro, si rileva come le più consolidate piattaforme di *e-Procurement* e di *e-Selling* presentano minori complessità di organizzazione e implementazione rispetto a piattaforme *web based* finalizzate a conseguire il coordinamento delle attività logistico-operative degli attori del sistema del valore coinvolti e la condivisione dei processi di sviluppo e progettazione (*co-design*) di nuovi prodotti.

I casi di *business to business e-Marketplace* analizzati evidenziano alcuni aspetti fondamentali che qui si riprendono in una estrema sintesi. Le piattaforme connettive *web based* possono far conseguire tre tipologie di benefici: a. benefici di *performance*: derivanti dall'ampiezza e profondità delle informazioni che un *BtB e-Marketplace* è in grado di generare. Questa caratteristica permette agli "acquirenti" di scegliere beni e servizi dotati di un migliore rapporto qualità/prezzo, ai "venditori" (fornitori di beni e servizi) di segmentare e soddisfare meglio i segmenti di clienti, focalizzare il sistema di offerta e porre le basi per creare e consolidare il potenziale competitivo e generativo di valore per gli attori che aderiscono alla piattaforma di *e-business*; b. benefici di processo, ovvero quelli connessi all'efficienza e all'efficacia del modo in cui avvengono le transazioni dei beni e servizi, e la condivisione di conoscenza e informazioni si svolgono. Infatti, attraverso le piattaforme digitali gli attori coinvolti – clienti e fornitori - possono accedere più facilmente e più velocemente, e a costi più bassi, ad un'ampia base di potenziali *partner* nel *business*, rispettivamente fornitori e clienti, ad avere rispetto a questi, e ai loro sistemi di offerta, maggiori informazioni con cui effettuare comparazioni e valutazioni di scelta; c. benefici di relazione, derivanti dalle opportunità di miglioramento dell'efficienza ed efficacia delle relazioni di *business* clienti-fornitori, e dai vantaggi che essi potrebbero derivare dall'uso delle tecnologie *web* per lo sviluppo congiunto di nuovi prodotti e servizi (*collaborative co-design*).

Come si è detto, si può pensare a un ciclo di vita delle piattaforme *web based* nei mercati *business*: *e-Procurement* e/o *e-Selling* (prima fase di sviluppo); *e-Supply Chain* (seconda fase di sviluppo); *e-Business Community* (terza fase di sviluppo). Quest'ultima fase, è quella in cui un *e-Marketplace*, o più in generale un *e-network*, può conseguire il più ampio spettro di benefici.

In questa fase, infatti, si possono conseguire non solo i vantaggi di efficienza (negli acquisti e nelle vendite), connessi alla integrazione sistemica delle attività logistico-operative dei diversi attori coinvolti (economie di costo, economie di velocità, economie di varietà, economie di esperienza Valdani, 2000), ma anche quelli derivabili da una collaborazione in una dimensione digitale sulle attività di sviluppo e progettazione dei nuovi prodotti e servizi.

Il passaggio da una fase di utilizzo delle tecnologie *Internet based* nei mercati *BtB* finalizzate ad ottenere risultati di *performance* e di efficienza, a quella in cui si

perseguono obiettivi di miglioramento e sviluppo di relazioni di collaborazione finalizzate all'innovazione di prodotto è molto complessa.

Il caso Covisint evidenzia come questo passaggio non sia una priorità, per chi organizza e gestisce tale piattaforma tecnologica, nonostante essa sia nata per svolgere funzioni più evolute rispetto alle attività di *e-Selling* e di *e-Procurement*.

Il caso Pirelli, invece, evidenzia un efficace utilizzo delle tecnologie *Internet based* per integrare le attività collaborative a valle (verso gli intermediari commerciali) e quelle logistico-operative a monte verso i fornitori.

Il caso Exostar, infine, è il caso di un *e-Marketplace* che ha sviluppato con successo le relazioni di collaborazione *web based* per lo sviluppo congiunto (*co-design*) di nuovi prodotti (aerei civili e di difesa militare).

L'evoluzione verso mercati digitali con funzioni di *e-supply chain* e *collaborative co-design*, in breve può interessare tanto *e-Marketplace* in senso stretto (*e-network many-to-many*) ma anche forme di *e-business* proprietarie *one-to-many*.

Bibliografia

- Amit, R., Zott, Ch., 2001, "Value creation in e-business", in *Sloan Management Review*, 22 pp. 493-520.
- Badaracco J.,L., 1991, *The Knowledge Link. How Firms Compete through Strategic Alliances*, Harvard Business School Press, Boston,.
- Baglieri E., 2000, "E-development: sviluppare nuovi prodotti alla velocità della rete", in *Economia & Management*, n. 3, , pp. 44.
- Baglieri E., Secchi R., 2000, "ICT, collaborazione e innovazione: i tre assi della eSupply Chain", in DeMatté, C., *E-business. Condizioni, strumenti per le imprese che cambiano*, Etas, Milano
- Cantone L., 2002, Creazione di valore per i clienti e relazioni tra imprese nei mercati business to business: i cambiamenti indotti dalle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione, *Atti del congresso internazionale "Le tendenze del marketing"*, Ecole Supérieure de Commerce de Paris-EAP, 25-26 Gennaio.
- Corbett Ch.,J, Blackburn J.,D, Van Wassenhove L.N., 1999, "Partnership to Improve Supply Chain", in *Sloan Management Review*, vol. 40, n. 4, Summer, pp. 71-82.
- Costabile M., *Il capitale relazionale*, McGraw-Hill Italia, Milano, 2001.
- Dahan E., Srinivasan V., 2000, "The predictive power of *Internet based Product* concept testing using visual depiction and animation", in *Journal of Product Innovation Management*, vol. 17
- Devine D.,A., Dugan Ch.,B., Semaca, N.,D., Speicher K., 2001, "Building enduring consortia", in *McKinseyQuarterly*, n. 2, pp. 26-33,.
- Dumovich E., 2003, "The Boeing of tomorrow", in *Boeing Frontiers*.
- Dyer F.,R., Shurr P.,H., Oh S., 1987, "Developing Buyer and Seller Relationships", in *Journal of Marketing*, April, pp. 1-27.
- Dyer J.,H., Singh H., 1998, "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage", in *Academy of Management Review*, n. 4, pp. 660-679.
- Evans Ph., Wurster, Th.,S., 2000, *Blown to bits: how the new economics of information transforms strategy*, Harvard Business School Press, Boston, Trad. it.: *BitBang. Come la nuova economia dell'informazione trasforma la strategia aziendale*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2000.
- Fujimoto T. e Oh J, 2004, "Electronic technology and parts procurement: a case of automobile industry", *Discussion paper*, University of Tokio, December.

- Hagel J. III, Armstrong A.G., 1997, *Net Gain. Expanding the Market Through Virtual Communities*, Harvard Business School Press, Boston,. Trad. it.: *Net Gain*, Etas, Milano, 2000.
- Håkansson, H. (ed.), 1987, *International Technological Development: A Network Approach*, Croom Helm, London.
- Johnsen, TE, Wynstra, F., Zheng, J., Harland, CM and Lamming, RC., 2000, "Networking Activities in Supply Networks", in *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 8, n 2, pp. 161-181
- Lanza A., 1998, "Le relazioni tra imprese all'origine dei vantaggi competitivi knowledge-based", in *Economia & Management*, n. 5, pp. 101-115.
- Lanza A., 2000, *Knowledge Governance*, Egea, Milano.
- Lorenzoni G., 1992, "Accordi tra imprese e posizionamento strategico", in Lorenzoni, G. (a cura di), *Accordi, reti e vantaggio competitivo: le innovazioni nell'economia d'impresa e aspetti organizzativi*, Etas, Milano.
- Markides C., 1998, "Strategic Innovation in Established Companies", in *Sloan Management Review*, Spring, pp. 31-42.
- Markides C., 1999, "A Dynamic View of Strategy", in *Sloan Management Review*, Spring, pp. 55-63.
- Miceli S., 2000, *Imprese, reti e comunità virtuali*, Milano, Etas
- Nahapiet J.,E., Goshal S., 1998, "Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage", in *Academy of Management Review*, n. vol. 23, pp. 242-246.
- Nonaka I., Konno N., 1998, "The concept of Ba, Building foundation for knowledge creation", in *California Management Review*, 40, 3, spring, 40-54.
- Nonaka I., Takeuchi H., 1995, *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York, Tad. It: *The Knowledge-Creating Company. Creare le dinamiche dell'innovazione*, Guerini e Associati, Milano, 1997.
- Normann R., Ramírez R., 1994, *Designing Interactive Strategy*, Wiley, Chichester.. Trad. it.: *Le strategie interattive d'impresa*, Etas, Milano, 1995.
- Porter M.,E., 2002, "Strategy and Internet", in *Harvard Business Review*, n. 2, March-April, pp.60-79.
- Ramsdell G., 2000, "The real business of BtoB", in *McKinseyQuarterly*, n. 3, pp.174-184.
- Rennie, E., 2005, "Aerospace and defense suppliers respond to rising demand through collaboration", *APICS Magazine*, july-agust.
- Sanchez R., 1996, "Quick-Connect Technologies for Product Creation: Implication for Competence-Based Competition", in Sanchez R., Heen A., Thomas H., *Dynamics of Competence-based Competition*, Pergamon, Oxford.
- Sawhney M., Prandelli E., 2000, "Communities of creation: managing distributed innovation in turbulent markets", in *California Management Review*, Special Summer, pp. 24-54.
- Shumpeter J., 1934, *The theory of economic development*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- Sicca L. , "Il management dell'impresa neo-industriale", in relazione al Convegno di Studi: L'impresa e il management dei servizi nel'economia neo-indutriale, VIII Convegno annuale di Sinergie, Università "Federico", Napoli, 18 Ottobre, 1996.
- Valdani E., 2000, *L'impresa pro-attiva*, McGraw-Hill, Milano.
- Vicari S., Bertoli G., Busacca B., 1999, "La valutazione dei beni immateriali nella prospettiva della fiducia", in *Working Paper*, 52, *Osservatorio di Marketing*, SDA Bocconi, Milano.
- Vicari S., Bertoli G., Busacca B., 2000, "Il valore delle relazioni di mercato. Nuove prospettive nell'analisi delle performance aziendali", in *Finanza, Marketing e Produzione*, n. 5, pp. 7-53, 2000.
- Williamson O.,E., 1975, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, New York.

Wise R., Morrison D., 2000, "Beyond the Exchange. The Future of BtB", *Harvard Business Review*, n. 6, November-December, pp.87-96.

Sitografia

www.covisint.cpm
www.emarketservices.it
www.exostar.it
www.pirelli.com
www.rolls-royce.com
www.rubbertnetwork.com
www.wmtools.com