



Istituto nazionale per il Commercio Estero

Speciale **e**-Procurement in Italia



Case studies: Enel, Eni, Fiat, Pirelli, Impregilo

eMarket Services Italia

Marco Del Giaccio, Katia Barzan e Bernard Prevete

SPECIALE E-PROCUREMENT IN ITALIA

Nel panorama dell'e-Business italiano l'e-Procurement rappresenta una realtà ampiamente consolidata e si va sempre di più affermando come soluzione ottimale per la gestione integrata delle varie fasi dei processi di fornitura aziendale (Supply Chain Management) . eMarket Services Italia - Osservatorio sull' International e-Business dell'ICE - racconta, in questo numero della newsletter, le strategie e le esperienze di sette grandi gruppi italiani che hanno implementato una soluzione di e-Procurement. Si riportano di seguito i risultati dell'indagine.

L'inizio

Il 2000 può essere considerato l'anno in cui l'e-Procurement ha iniziato ad affermarsi in Italia. Nel corso del 2000 tutte le aziende interpellate hanno iniziato a progettare, sviluppare o in alcuni casi ad implementare una piattaforma di e-Procurement. Lo sviluppo di questo nuovo metodo per la gestione dei propri approvvigionamenti ha significato per ciascun gruppo ingenti investimenti economici e - soprattutto - temporali a causa delle varie fasi di collaudo che hanno inevitabilmente comportato il massiccio coinvolgimento dei fornitori tradizionali dell'azienda. In alcuni casi il collaudo è tuttora in corso. Per quanto riguarda le soluzioni tecniche adottate, le aziende oggetto dell'indagine hanno tutte sviluppato una piattaforma propria avvalendosi generalmente della tecnologia fornita da grandi solution providers - Ariba, SAP, CommerceOne etc. - anche se in alcuni casi hanno costruito da sole soluzioni ad hoc per meglio integrare i nuovi sistemi con le loro esigenze, sfruttando esclusivamente la tecnologia interna al gruppo, come nel caso di ST Microelectronics e di Impregilo.

Una parte delle aziende esaminate, prima di arrivare a sviluppare il proprio sistema di e-Procurement, ha avuto precedenti esperienze nell'utilizzo di uno o più eMarketplaces del proprio settore. I risultati di queste esperienze per la gestione degli approvvigionamenti non hanno dato però i frutti sperati. I motivi di questa parziale "delusione" sono principalmente due: l'elevato tasso di "mortalità" (soprattutto nella fase iniziale) di alcuni eMarketplaces, che non davano garanzia di affidabilità sul medio periodo; e la mancanza di flessibilità e tools di personalizzazione.

La necessità più sentita era infatti quella di razionalizzare tutta la supply chain risparmiando sui tempi e sui costi, prospettiva non garantita dalla semplice adesione ad un eMarketplace. Sviluppare una piattaforma personalizzata garantisce meglio un controllo accurato su tutte le varie fasi della gestione della supply chain.

Alcuni eMarketplaces continuano comunque ad essere utilizzati in modo complementare rispetto alla propria soluzione di e-Procurement e sono sostanzialmente visti come un plus molto utile per fare acquisti di materiale indiretto o per dare vita a partnership con altre aziende. Significative, in tal senso, sono le esperienze di ENEL in Eutelia ed in GlobalCoal, ENI in TradeRanger, FIAT in COVISINT, Pirelli in RubberNetwork. Alcune aziende, infine, si appoggiano saltuariamente anche a piattaforme tecnologiche esterne per effettuare le proprie aste al ribasso.

Il grado di apertura dell'e-Procurement in Italia

Un altro elemento che caratterizza i singoli siti di e-Procurement riguarda il loro livello di accessibilità che ci porta a distinguerli tra piattaforme chiuse ed aperte: ovvero la possibilità o meno per qualunque azienda di trasformarsi in potenziale fornitore dell'azienda che attua l'e-Procurement. La situazione varia da caso a caso: si passa da soluzioni completamente chiuse, ovvero riservate ai propri fornitori abituali (ST Microelectronics) a soluzioni aperte a tutti i nuovi fornitori e senza alcuna barriera (ENEL). Le soluzioni "miste" (chiuso/aperto) prevedono un livello variabile di nuovi ingressi nel parco clienti che dipende in gran parte dall'attività di scouting che viene condotta dall'azienda per ogni singola fornitura. Quasi tutte le grandi aziende esaminate consentono comunque a nuovi fornitori di segnalarsi. I

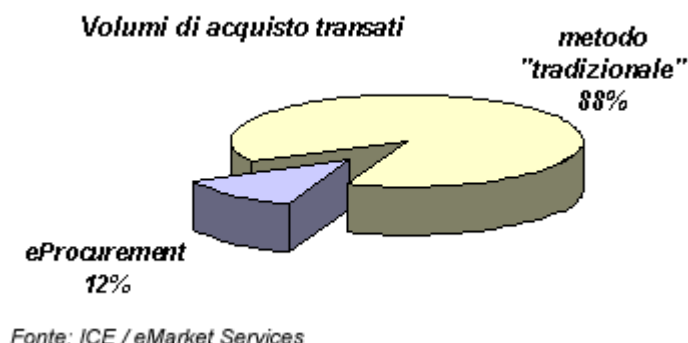
potenziali nuovi fornitori dovranno sottoporsi a controlli di qualità ed affidabilità prima di essere accettati ed ammessi a partecipare a gare/trattative di fornitura. La tendenza generale riscontrata è quella di una progressiva apertura nel medio-lungo periodo.

Le trading functions: la centralità del catalogo e la potenzialità delle aste inverse

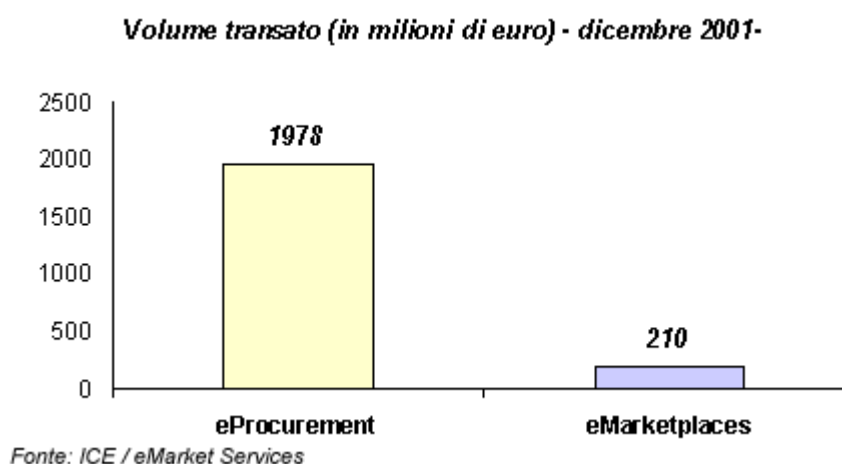
Tutte le aziende studiate hanno adottato come strumento principale per la loro attività di e-Procurement un catalogo elettronico e, ad integrazione di questo, alcune fanno ricorso ad un sistema di aste inverse. Mentre il catalogo risulta essere la soluzione ottimale per la gestione degli acquisti di beni altamente standardizzati (soprattutto MRO), le aste vengono invece sfruttate per beni difficilmente catalogabili e più complessi (generalmente beni diretti/core). Il catalogo è solitamente integrato con il sistema ERP aziendale e permette una visione costante ed aggiornata delle disponibilità in magazzino: esso rappresenta quindi il cuore della centrale acquisti e lo strumento più utilizzato. L'accesso ai cataloghi è generalmente consentito ad ogni buyer dell'azienda e solitamente è di facile utilizzo con un interfaccia grafica molto intuitiva. Tutti gli intervistati concordano sul fatto che le aste inverse (anche se non tutti vi fanno ricorso) rappresentano uno strumento molto vantaggioso in quanto garantiscono sensibili riduzioni sui prezzi d'acquisto e si svolgono in tempi estremamente rapidi (durata media riscontrata: 45 minuti).

Il volume ed il valore del transato tramite e-Procurement in Italia

Si aggira intorno ai 2 miliardi di Euro il valore totale del transato realizzato tramite l'e-Procurement dalle sette aziende oggetto dell'indagine. Questa cifra rappresenta il 12% del totale degli acquisti effettuati dalle aziende stesse. Per avere un'idea delle dimensioni del fenomeno basti pensare che nel 2001, il totale del volume transato da tutti gli eMarketplaces italiani messi insieme era (fonte Politecnico di Milano) pari 210 milioni di Euro: 10 volte inferiore al totale transato su piattaforme di e-Procurement!



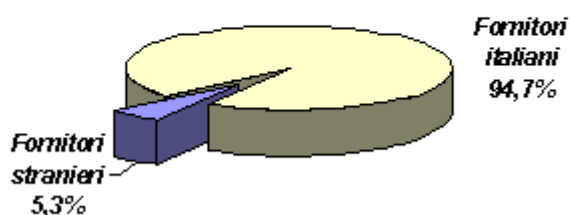
In termini di provenienza del volume transato, l'e-Procurement italiano presenta un carattere fortemente nazionale: le forniture on-line provenienti da fornitori esteri si attestano intorno al 5,3% del volume totale, per un valore complessivo pari a circa 104 milioni di €. Va notato però che alcune grandi aziende operano con rifornitori italiani di aziende multinazionali: i prodotti acquistati non sono quindi necessariamente di origine italiana.



I fornitori

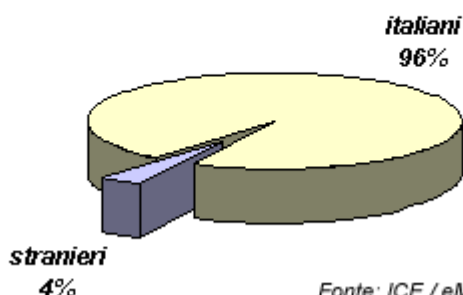
Le aziende intervistate hanno "trasferito" nelle rispettive piattaforme per l'approvvigionamento on-line poco più di tremila aziende (3.259 - dato aggregato di fornitori). Per quanto riguarda la composizione di questo parco fornitori, la situazione si presenta articolata nel modo seguente:

Volume acquistato da fornitori italiani/stranieri
(base: totale acquisti da eProcurement)



Fonte: ICE / eMarket Services

Composizione del parco fornitori
(base: 3259 fornitori - aggregato)

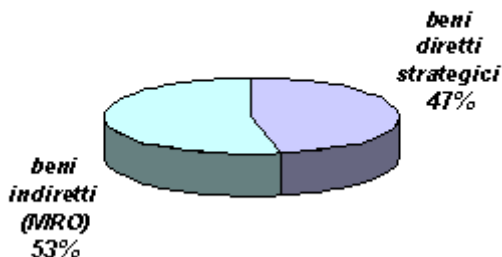


Fonte: ICE / eMarket Services

I beni ed i servizi acquistati

Un dato molto interessante riguarda la tipologia di beni e servizi acquistati con queste soluzioni di e-Procurement: considerando il campione come aggregato, i beni ed i servizi indiretti (MRO) e quelli diretti (beni diretti/core) si presentano quasi egualmente distribuiti in termini di peso percentuale (53% di MRO, 47% di beni diretti/core). Le aziende si differenziano profondamente tra loro per le strategie adottate in merito alla tipologia di beni acquistati: alcune acquistano esclusivamente MRO, altre soltanto beni diretti, altre ancora sia gli uni che gli altri.

Distribuzione di beni/servizi acquistati per tipologia



Fonte: ICE / eMarket Services

I punti critici: i ritardi e la formazione

Le aziende intervistate individuano due principali punti critici legati alla loro esperienza nell'e-Procurement: i ritardi nell'integrazione dei cataloghi con i fornitori e ed il gap formativo/culturale dei fornitori. In una parola l'e-enabling.

Rendere tra loro complementari i cataloghi acquirenti/fornitori rappresenta oggi il principale ostacolo da superare nell'implementazione dell'e-Procurement: spesso le aziende fornitrici hanno infatti causato ritardi nell'adeguamento del proprio catalogo a quello dell'azienda che riforniscono. Strano a dirsi, ma i ritardi più significativi sono causati paradossalmente dai fornitori di dimensioni maggiori, in quanto le aziende più piccole si sono rivelate molto più flessibili e disponibili al cambiamento anche perché scontano un "peso negoziale" inferiore rispetto ai grandi fornitori.

Per quel che riguarda la formazione, invece, le grandi aziende si sono tutte dotate di supporti didattico-formativi sia per il personale interno che per le aziende fornitrici. Sono stati predisposti dei sistemi di help desk e di assistenza operativa e, in alcuni casi, dei veri e propri corsi di formazione (soprattutto su come realizzare un catalogo elettronico)

I benefici: la razionalizzazione della gestione al primo posto

I benefici riscontrati dalle grandi aziende sono di varia natura, ma riconducibili a tre categorie principali: riduzione dei costi di acquisto, riduzione dei costi di processo e razionalizzazione della gestione degli acquisti.

Nella classifica dei principali benefici conseguiti, il 72% degli intervistati mette al primo posto la razionalizzazione della gestione dei processi di acquisto che si manifesta soprattutto in termini di una riduzione dei tempi.



Fonte: ICE / eMarket Services

Tutte le aziende riscontrano, comunque, una significativa riduzione sia dei costi di processo che di quelli di acquisto. Facendo una media ponderata dei risparmi conseguiti in percentuale, una grande azienda riesce a risparmiare, tra costi gestionali e costi di approvvigionamento, un 15-20% rispetto al metodo tradizionale.

L'obiettivo principale rimane però quello di conservare e di stabilizzare questo risparmio iniziale nel lungo periodo.

Intervista a Luigi Boschi, e-Procurement manager di ENEL

L'ENEL fa eProcurement dalla fine del 2000: inizialmente avete utilizzato un sistema di aste online appoggiandovi ad una piattaforma Ariba, poi si era parlato della realizzazione di una vostra piattaforma specifica entro il 2001, a che punto siete arrivati? Ci può illustrare come funziona oggi il vostro sistema di eProcurement e che trading functions utilizzate per i vostri approvvigionamenti (asta, rfx, cataloghi)?

La piattaforma esclusiva di ENEL è stata predisposta nei tempi previsti: oggi è infatti disponibile un sito Internet interamente dedicato agli approvvigionamenti del gruppo ENEL (www.enel.it/eprocurement/it/html/index.asp). Su questo portale il potenziale fornitore può avvalersi di varie applicazioni, che vanno dalla sua qualificazione on-line fino alla possibilità di partecipare alle nostre aste. Per quanto riguarda i nostri uffici acquisti, invece, attraverso la Intranet abbiamo sviluppato un sistema che permette al buyer Enel di monitorare tutto il processo di qualificazione del fornitore, di gestire le aste on line, di effettuare scouting di nuovi fornitori e di acquistare i prodotti dai cataloghi prenegozionati. Questo strumento fornisce inoltre al nostro buyer una serie di supporti sia metodologici che informativi che rappresentano un valido aiuto per l'espletamento delle attività di approvvigionamento.

Come si svolgono le vostre aste on-line?

I fornitori possono partecipare alle aste solo se abilitati, il che presuppone in genere una specifica richiesta d'offerta da uno dei nostri uffici acquisti, ma c'è anche la possibilità di autocandidarsi. Abbiamo sviluppato due diverse tipologie di aste: quelle a "busta aperta" e quelle a "busta chiusa o cieche". Le aste a "busta aperta", le più utilizzate, durano in media un'ora (con possibilità di arrivare a circa 2 ore se ci sono molti rilanci che prolungano automaticamente il tempo limite), diversamente dalle precedenti, quelle "cieche" non consentono la visibilità né della base d'asta né del miglior prezzo realizzato.

Vista la possibilità per i fornitori di autocandidarsi, praticate un eProcurement che possiamo definire "aperto"?

Sì. L'unica condizione è quella di invitare alle aste soltanto i fornitori che abbiano preventivamente acquisito la qualificazione. Tutti i fornitori, superata la qualificazione, possono accedere alla nostra piattaforma, sia quelli già noti che quelli autocandidatisi.

Cosa deve fare, quindi, un'azienda per entrare nel circuito di eProcurement ENEL?

Accedendo al nostro portale il fornitore deve, innanzitutto, verificare se i suoi prodotti/servizi sono tra quelli a cui l'Enel è interessata: in tal caso potrà dunque proporsi per essere qualificato e, se il procedimento avrà esito positivo, sarà inserito a pieno titolo nell'albo delle imprese qualificate.

Fate pagare una fee alle aziende che si iscrivono alla vostra piattaforma di e-Procurement come fornitori oppure la partecipazione/iscrizione è gratuita?

Per fare eProcurement con ENEL non c'è nulla da pagare. Tuttavia la qualificazione per la partecipazione a gare molto importanti, o quando è necessario espletare la procedura secondo le direttive Europee, può eventualmente essere legata a forme di rimborso.

All'interno di questo parco di fornitori qualificati, come fate lo scouting?

L'attività di scouting è centrale nei nostri meccanismi di approvvigionamento e per ottimizzare la ricerca dei fornitori nel sito Intranet abbiamo addirittura predisposto un'applicazione che permette ad ogni singolo buyer di fare uno scouting ad hoc per l'acquisto che sta effettuando.

Ad oggi quanti fornitori sono stati coinvolti nel vostro eProcurement?

Moltissimi. Se parliamo solo di aste, ad esempio, si tratta di oltre 1000 fornitori.

Avete riscontrato delle resistenze da parte loro?

No, finora non ci sono state resistenze. Si è verificato solo qualche inconveniente per gare disturbate da collegamenti di rete instabili. Si è trattato, comunque, sempre di problemi risolti attraverso la ripetizione immediata delle gare interessate.

Quali sono i beni/servizi di cui vi approvvigionate maggiormente tramite la vostra piattaforma?

Il nostro eProcurement riguarda tutti i settori in cui ci troviamo a fare acquisti. Abbiamo aggiudicato commesse di forniture, lavori e servizi in tutti i campi abituali delle attività del Gruppo. La maggior parte delle procedure ha però riguardato lavori sulle reti di energia.

Ogni anno l'ENEL acquista materiale elettrico per circa 3 miliardi di €. L'obiettivo era di acquistare con eProcurement un 20/30% di questo ammontare entro il 2001. Obiettivo raggiunto?

Non esisteva un obiettivo preciso da realizzare, considerata la novità dello strumento. Ad oggi comunque l'obiettivo da voi indicato è stato raggiunto ed ampiamente superato in termini di importo transato, con oltre 600 milioni di € già acquistati attraverso la nostra soluzione di eProcurement, mentre in termini numerici di transazioni siamo intorno al 20%, con punte per alcune società del Gruppo del 50%.

Che ruolo hanno nel vostro eProcurement i fornitori stranieri?

In termini numerici rappresentano il 3% di tutto il parco fornitori. Come volumi acquistati presso di loro, la percentuale è molto più alta e si attesta attorno al 15%, che costituisce circa il 2% della quota del transato totale da eProcurement

Quale è la distribuzione geografica dei fornitori stranieri?

La maggior parte sono Europei-comunitari, con la presenza anche di alcuni fornitori dell'Europa dell'est. A livello extra-comunitario è buona la presenza del Sud Est asiatico e del Nord America.

Come selezionate i fornitori stranieri e come vi accertate della loro affidabilità?

Il procedimento di qualificazione è lo stesso per tutte le aziende e non è assolutamente condizionato dalla nazionalità del fornitore in esame.

Come gestite le problematiche legate alle forniture provenienti dall'estero (pagamenti, spedizione e consegna delle merci etc)?

L'eProcurement non ha posto problemi nuovi: la gestione delle forniture con l'estero avviene perciò nei modi consueti.

Ci può illustrare in ordine di importanza i principali vantaggi che avete ottenuto attraverso l'eProcurement?

Innanzitutto una profonda razionalizzazione dei procedimenti d'approvvigionamento; si è inoltre avuta una considerevole riduzione dei costi interni aziendali con conseguente compattazione delle strutture. Assolutamente da non sottovalutare, importanti risparmi sui prezzi pagati.

Potete stimare i risparmi conseguiti rispetto ai sistemi tradizionali di approvvigionamento?

Nei primi tempi di applicazione dell'eProcurement è normale per l'azienda ottenere ingenti riduzioni, anche del 20-25%,. La situazione poi si stabilizza

Facendo un primo bilancio di questa vostra attività, quanto vi ritenete soddisfatti?

Abbiamo raggiunto, in termini qualitativi, i risultati attesi. La diffusione capillare del sistema, che stiamo effettuando presso tutte le società del Gruppo, consentirà di ottenere anche i risultati quantitativi, che si preannunciano migliori del previsto.

Oltre l'intensa attività di eProcurement, ENEL è impegnata anche nel progetto Eutilia. Ci può illustrare di che si tratta?

Eutilia è un eMarketplace realizzato da una joint-venture tra utilities europee, a cui l'Enel ha aderito sin dalla fondazione, e che viene da noi utilizzato in casi particolari di eProcurement.

Quale è il ruolo di ENEL in Global Coal? Cosa vi aspettate dalla partecipazione a questo eMarketplace del carbone?

La nostra società di trading FTL ha una partecipazione azionaria e sta già utilizzando diffusamente Global Coal con l'obiettivo di farlo diventare nel tempo il marketplace di riferimento del settore.

Intervista a Alessandro Santucci - eProcurement Manager di Sieco (Gruppo ENI)

Da quanto tempo ed in che modo il gruppo ENI si è avvicinato all'e-Procurement?

Eni si è avvicinato all'e-Procurement nel 2000, anno in cui diverse Società del Gruppo hanno, in modo indipendente, avviato attività esplorative per comprendere e valutare i servizi e le tecnologie e-Procurement disponibili sul mercato o sono entrate in iniziative e-Business verticali specifiche per l'approvvigionamento e/o la vendita di feedstock. Anche Sieco si è mossa in questa direzione per perseguire rapidamente il raggiungimento dei propri obiettivi in termini di fatturato e qualità del servizio anche mediante l'adozione di un modello e-Procurement. Quando nel 1999 Eni ha avviato un programma di riduzione dei costi, alla fine dell'anno, ha affidato a Sieco l'incarico di curare l'approvvigionamento di materiali e servizi non core, non strategici, per tutte le società del Gruppo. Sieco ha iniziato l'attività di approvvigionamento in modo convenzionale mentre, in accordo con Eni, ha avviato un progetto per implementare una propria soluzione di e-Procurement per la gestione dell'approvvigionamento di tali beni per le Società del Gruppo.

Il progetto per la realizzazione di un sistema pilota è stato avviato da Sieco nel marzo 2000 ed è stato ultimato a dicembre dello stesso anno. Sulla base dei positivi risultati ottenuti è stato deciso di avviare la fase di estensione dell'e-Procurement a tutte le Società del Gruppo, da gennaio 2001; tale estensione è indirizzata, prioritariamente, all'utilizzo dell'e-Procurement nel supporto all'acquisto di materiali core. Per questa tipologia di materiali Sieco non gestisce l'approvvigionamento, ma eroga un servizio di supporto specialistico e pone la propria esperienza e-Procurement al servizio delle Società clienti e dei loro uffici approvvigionamenti nell'utilizzo della propria infrastruttura. E' importante rilevare che al momento l'e-Procurement costituisce uno strumento gestionale a supporto dell'approvvigionamento di beni e servizi, ma la "sottoscrizione del contratto" avviene ancora in modalità tradizionale.

Esistono diverse soluzioni per l'e-Procurement: private exchange dal sito aziendale, utilizzo di una piattaforma fornita da un technical provider esterno, adesione ad un eMarketplace consortile etc. Come mai avete deciso di delegare a Sieco l'attività di eProcurement?

Sieco nasce come società di servizi condivisi all'interno di Eni già nel 1996, servizi tra i quali rientra l'approvvigionamento di beni e servizi non core, non strategici. L'esperienza pilota nell'e-Procurement è quindi nata come un progetto interno a supporto di questa linea di servizio. La decisione di utilizzare l'e-Procurement anche a supporto dell'approvvigionamento di beni/servizi core ha avuto due conseguenze fondamentali:

- nell'ottica di valorizzare l'esperienza convenzionale maturata per conto delle aziende del Gruppo e per evitare di rivolgersi ad una offerta di servizi internet di mercato, ritenuta ancora in evoluzione, Eni ha demandato a Sieco la valorizzazione dell'esperienza esplorativa nell'e-Procurement, secondo una logica di "make";
- l'e-Procurement si è trasformato in una linea di servizi autonomaindirizzata, fondamentalmente al cliente interno al Gruppo.

Il passaggio ad una singola infrastruttura di Gruppo a sostegno dell'e-Procurement ha un chiaro obiettivo di razionalizzazione degli investimenti necessari e comporta la valorizzazione del nascente "centro di competenze e-Procurement"; costituisce nei fatti una scelta che facilita la rapida adozione di tecnologie internet in modalità integrata con i sistemi gestionali delle singole Società e che stimola lo snellimento di alcune procedure di approvvigionamento.

La scelta "make" per il buy-site è stata completata, nel marzo 2001, con l'adesione di Eni, tramite Sieco, al marketplace verticale del settore oil&petrochemical Trade-Ranger con la finalità di:

- integrarvi il buy-site ed ampliare, attraverso la struttura esterna, i servizi resi disponibili con un costo condiviso con i partner mediante un approccio consortile;
- raggiungere più facilmente fornitori di grandi dimensioni (ad esempio le società di servizi per l'industria petrolifera che sono presenti nel portale OFS -Oil Field Services).

Ci illustra i rapporti tra le varie soluzioni/piattaforme di e-procurement delle singole società del gruppo Eni e Sieco?

La piattaforma Sieco è stata adottata come la piattaforma standard Eni per l'e-Procurement. Le Società del Gruppo hanno aderito all'iniziativa che costituisce, sotto l'aspetto dell'architettura tecnologica, un punto unificato d'integrazione ed accesso verso internet per i processi di approvvigionamento

Praticate un e-Procurement "chiuso" (limitando l'accesso solo ai fornitori aziendali "tradizionali") oppure "aperto" (lasciando potenzialmente a qualsiasi azienda l'opportunità di rispondere alle vostre richieste di acquisto)? Quale tra questi due approcci avete preferito adottare e perché?

L'e-Procurement è stato pensato per i fornitori correnti delle Società del Gruppo, pertanto vi accedono i fornitori che di volta in volta sono indicati da tali aziende; si tratta quindi di un e-Procurement "chiuso". In ogni caso possono accedere anche fornitori non tradizionali: l'accesso di nuovi fornitori passa semplicemente attraverso le usuali vie dei bandi di gara, inviti e/o procedure di qualifica attraverso il canale tradizionale attivato dalle Società che utilizzano il servizio e-Procurement Sieco.

Ad oggi quanti fornitori aderiscono alla vostra soluzione/soluzioni di e-Procurement?

Ad oggi sono entrati in "contatto" con l'e-Procurement Eni circa 550 fornitori, attraverso almeno un invito ad una gara elettronica o un'asta elettronica o in quanto hanno avuto almeno un loro contratto quadro tradotto in catalogo elettronico.

Che ruolo hanno le PMI nel vostro eProcurement?

Le PMI hanno un ruolo importante in quanto accedono in numero significativo a tutte le tipologie di servizi. Questa presenza è favorita dal criterio di accesso adottato che esclude logiche di selezione dei fornitori che non siano quelle usuali di qualifica da parte dell'ufficio acquisti.

Nelle PMI incontriamo sia aziende con precedente esperienza nell'utilizzo di questi strumenti che al loro primo accesso. Conseguentemente, è stato necessario sviluppare la capacità di assistere alcuni fornitori nell'utilizzo del servizio giungendo, in qualche caso, ad erogare un vero e proprio training propeedeutico svolto in ambienti dedicati alla simulazione interattiva.

Fate pagare una fee alle aziende che accedono alla vostra piattaforma di e-Procurement come fornitori oppure l'accesso è gratuito?

L'utilizzo di un servizio e-Procurement deve garantire benefici sia agli acquirenti che ai fornitori e, perché il servizio abbia successo, deve avere barriere all'ingresso molto basse. E' stata quindi una scelta logica puntare, fin dall'inizio, ad offrire un servizio completamente gratuito per i fornitori. I costi sono sostenuti dagli acquirenti, primi beneficiari dell'adozione di queste soluzioni. Il nostro servizio si pone l'obiettivo proattivo, quindi, non solo di adeguatamente sostenere il cliente interno, ma di mettere a disposizione la propria l'esperienza a sostegno del fornitore (indicato dal cliente interno) che si avvicina, spesso per la prima volta, all'impiego dell'e-Procurement per svolgere la propria azione commerciale.

Che tipo di trading functions utilizzate?

I servizi al momento rilasciati includono, sostanzialmente:

- negoziazione elettronica mediante gare elettroniche (semplici o complesse),
- aste elettroniche inverse di varia tipologia con partecipazione ad invito secondo le procedure ordinarie.
- Acquisti a fronte di accordi quadro tradotti a catalogo elettronico. Solo per accordi quadro di Gruppo o Societari separatamente sottoscritti e procurati.
- Strumenti di e-Collaboration a supporto della negoziazione elettronica (invia di rilascio)
- Servizi di supporto al cliente ed al fornitore di varia tipologia (in gergo "Customer adoption" e "Supplier adoption")

Come si svolgono le gare elettroniche?

La durata media osservata di una gara elettronica si aggira su 15 gg (tra pubblicazione e chiusura) con notevoli variazioni di caso in caso. La durata minima di un'asta è invece di 30 minuti con eventuali estensioni per offerte giunte negli ultimi minuti. Riteniamo tale durata ottimale sulla base delle esperienze effettuate.

Come hanno vissuto questa nuova "esperienza" i vostri fornitori tradizionali? Avete riscontrato delle resistenze da parte loro?

Sono state riscontrate talvolta resistenze, specialmente nel 2000; ad oggi però tali resistenze sono fortemente diminuite anche in considerazione della maturata sensibilità che l'e-procurement intende realizzare una relazione "win to win" tra le parti.

Quali sono i beni/servizi di cui vi approvvigionate maggiormente tramite la vostra piattaforma?

In generale, non vi è una specifica restrizione di beni o servizi approvvigionati. Certamente le categorie merceologiche implementate per gli acquisti a fronte di accordi quadro sono più limitate, in considerazione del livello di sviluppo raggiunto dalle tecnologie disponibili. Abbiamo disponibili, ad esempio: materiale economale (la prima categoria merceologica implementata), materiale elettrico, arredi, utensileria meccanica, parti di ricambio, flange, piping, guarnizioni, antinfortunistica, piccoli servizi (traduzioni, dattilografia). La negoziazione elettronica spazia, invece, sulle più disperate tipologie di beni e servizi necessari per la attività di business delle Società clienti. Il volume gestito dei beni/servizi core/strategici rappresenta circa il 96% del totale gestito ad oggi attraverso l'e-Procurement.

Qual è il volume d'affari gestito annualmente sul vostro sistema di e-procurement? E che percentuale rappresenta sul totale dei vostri acquisti?

Essendo un servizio operativo da un tempo limitato non è indicativo parlare di volume d'affari annuo essendo questo in rapido incremento: per esempio il valore complessivo gestito nei mesi di febbraio e marzo 2002 è pari a 1,5 volte il valore complessivo agosto 2000 - gennaio 2002. Il volume complessivo gestito attuale (cumulativo) supera i 130 milioni di euro; nel 2002 ci siamo posti l'obiettivo di superare il 5% dell'approvvigionato complessivo di Gruppo per beni e servizi (escluse ovviamente le materie prime).

Quale quota del valore complessivo proviene da fornitori stranieri?

Se identifichiamo con fornitori stranieri fornitori registrati con sede all'estero, escludendo multinazionali con sede in Italia, circa il 3% del valore cumulato dall'inizio delle attività. Tale valore non è, al momento molto significativo in quanto, per semplicità, abbiamo inizialmente esteso l'e-Procurement ad acquirenti italiani operanti, principalmente, sul mercato interno. Solo recentemente stiamo estendendo a società operanti all'estero e/o che operano sul mercato internazionale.

Come selezionate i fornitori stranieri e come vi accertate della loro affidabilità?

Il problema, sotto l'aspetto del servizio internet, non si pone in quanto, come ho accennato prima, le procedure di qualifica non sono al momento modificate dall'utilizzo dell'e-Procurement. L'unico impatto rilevabile è dato, in alcuni casi molto specifici, dall'inserimento della capacità di operare via e-procurement nei criteri di valutazione del fornitore.

Le aziende straniere che percentuale rappresentano sul totale dei fornitori?

Con lo stesso criterio d'identificazione prima esposto, rappresentano attualmente il 5,5%. In considerazione del focus iniziale posto sugli acquirenti italiani, tale valore è destinato a crescere nel tempo.

Come gestite le problematiche legate alle forniture provenienti dall'estero?

L'e-Procurement ad oggi non impatta su aspetti legati al delivery di merci/servizi, che sono gestiti in modalità tradizionale. Riscontriamo piuttosto che l'e-Procurement rappresenta un potenziale facilitatore per aziende del Gruppo che operano all'estero e che correntemente si approvvigionano da fornitori italiani.

Stilando una classifica immaginaria, quali sono i "benefici" (qualitativi e quantitativi) che ritenete di aver ottenuto dall'e-Procurement?

Sotto l'aspetto qualitativo, specialmente nell'ottica dell'approvvigionatore, riscontriamo, a titolo esemplificativo:

- la riduzione della durata e del costo del processo attraverso la semplificazione o la riduzione di attività a basso valore aggiunto,
- la riduzione degli errori
- l'incremento di efficacia della trattativa economica con potenziale riduzione del prezzo di acquisto ed un più facile accorpamento dei volumi di approvvigionamento aziendale
- la semplificazione delle attività del richiedente e dell'approvvigionatore con, in questo ultimo caso, una maggiore focalizzazione su aspetti di strategic sourcing
- l'incremento della trasparenza del processo mediante una più semplice tracciabilità delle informazioni e la disponibilità del monitoraggio dettagliato di cosa acquistato, quanto e a quale costo

Sotto l'aspetto quantitativo i dati riscontrati, su specifici casi analizzati nell'esecuzione di gare elettroniche e nell'effettuazione di acquisti a catalogo elettronico, mostrano riduzioni del tempo di processo che possono raggiungere il 20 - 30 % (tempi: processo di gara e attivazione richiesta/inoltro dell'ordine al fornitore). Nell'ottica del fornitore la riduzione.

Facendo un primo bilancio di questa vostra attività, siete soddisfatti?

Siamo chiaramente soddisfatti dei risultati raggiunti, ma ancora molto deve essere fatto per raggiungere l'obiettivo non solo di avviare l'e-Procurement, ma di consolidarlo come strumento di uso quotidiano a supporto degli approvvigionamenti. Muoversi in questa direzione richiede non solo un'azione tecnologica, ma l'impostazione di un cambiamento del processo di lavoro, ma anche culturale, che deve essere, gradualmente, implementato, spiegato e sostenuto.

Ci può segnalare un case study interessante nell'ambito della vostra attività di e-Procurement, possibilmente legato a rapporti con aziende straniere?

Un caso interessante ed inusuale è stato affrontato da una Società del Gruppo che, utilizzando l'eProcurement Eni, ha attivato l'acquisto dalle proprie navi di parti di ricambio a catalogo elettronico prodotte da un fornitore estero; ovviamente il processo logistico di invio del materiale è immutato, ma i tempi di gestione del ciclo richiesta/approvazione/ordine sono stati decisamente ridotti.

Enel sta partecipando in ambito internazionale a due progetti Eutelia e Global Coal (marketplace del settore del carbone). Come si sta muovendo il Gruppo ENI in

ambito internazionale? Ci sono progetti di e-Procurement che coinvolgono anche altri partner stranieri? Se sì, ce li può illustrare?

L'esperienza del buy-site è stata completata con l'acquisto di una partecipazione nel marketplace Trade-Ranger. Trade-Ranger è il principale marketplace verticale nel settore oil&gas; fondato da major petrolifere e petrolchimiche, rappresenta un hub per l'eProcurement di beni e servizi caratteristici dei settori dell'esplorazione e produzione idrocarburi, raffinazione e distribuzione idrocarburi, petrolchimico e distribuzione, ponendosi come punto d'incontro neutrale di compratori e venditori. Tra i numerosi ed importanti soci ricordo: Dow, Repsol, Shell, Statoil, TotalFinaElf.

Intervista Renato Marchi - Direttore Operations di Fast Buyer (Gruppo Fiat)

Da quanto tempo e come il gruppo Fiat si è avvicinato all'e-Procurement?

Il progetto di realizzare una piattaforma di eProcurement per il gruppo FIAT risale alla fine del 1998 e si concretizza con la nascita di Fast Buyer agli inizi del 1999. L'idea di fondo è stata quella di inserire questo grande gruppo nei nuovi scenari tecnologici che si andavano delineando per non restare indietro e soprattutto per sperimentare le grandi opportunità legate all'eProcurement, cercando di valutare l'impatto sul saving di costi e sul miglioramento gestionale degli acquisti per una maggiore efficienza.

Quali sono i rapporti tra Fiat e il progetto Fast Buyer?

FastBuyer è interamente controllato da FIAT, che è azionista a maggioranza assoluta (c'è solo una partecipazione simbolica dell'Unione Industriali di Torino).

L'eProcurement di FIAT è gestito in modo esclusivo da Fast Buyer o vengono utilizzate anche altre soluzioni?

FastBuyer ha l'esclusiva sull'eProcurement FIAT per tutti i beni MRO, per l'acquisto dei quali al momento non vengono sfruttate altre soluzioni.

DaimlerChrysler, Nissan e Ford hanno dato vita a COVISINT, il più grande eMarketplace consortile del settore automobilistico al mondo. Perché anche la FIAT non ha aderito a questo progetto?

FIAT non ha aderito a COVISINT come socio fondatore/shareholder semplicemente perché ai tempi in cui venne costituito questo eMarketplace consortile ancora non era stato elaborato un progetto comune di FIAT per la gestione elettronica di tutta la supply-chain.

Quale è la sua opinione riguardo all'iniziativa COVISINT?

Nel settore dell'automotive Covisint rappresenta senza dubbio la migliore esperienza sulla piazza. Il progetto Covisint è vincente soprattutto per l'indiscussa capacità di convergenza e di aggregazione della supply-chain che ha saputo dimostrare.

Covisint può essere considerato, dunque, il vostro punto di riferimento per il benchmarking?

No, per due semplici motivi: innanzitutto Covisint è un hub tecnologico mentre Fast Buyer lavora per FIAT come una vera e propria centrale di acquisti. Il secondo motivo è rappresentato dal fatto che Covisint lavora esclusivamente come eMarketplace privato e FastBuyer, oltre a curare l'eProcurement "esclusivo" di FIAT offre anche servizi come eMarketplace pubblico, many to many.

Fiat come seleziona i propri fornitori per l'e-Procurement? Pratica un e-Procurement "chiuso" (limitando l'accesso solo ai fornitori aziendali "tradizionali") oppure "aperto" (lasciando potenzialmente a qualsiasi azienda l'opportunità di rispondere alle vostre richieste di acquisto)?

L'iniziativa di Fiat nel mondo dell'e-Procurement ha sostanzialmente due obiettivi principali:

- La costituzione di un sistema di e-Procurement ad uso interno al Gruppo e come tale chiuso, quindi con i fornitori tradizionali di Fiat e gli eventuali nuovi ingressi che servono per le esigenze del Gruppo.

Un e-Marketplace totalmente aperto per il mercato non captive che si avvantaggia comunque dei volumi gestiti per il Gruppo.

Integrazione dei parchi fornitori, nuove entrate "marginali": la logica seguita da FIAT per l'eProcurement resta, in sostanza, "chiusa" ai fornitori tradizionali?

La "chiusura" è semplicemente una conseguenza del fatto che questi fornitori tradizionali rappresentano lo "zoccolo duro" di riferimento per l'industria automotive. Parliamo spesso di grandi gruppi, di multinazionali che hanno un profilo adeguato alle esigenze di FIAT. Fast Buyer è però nato anche per valutare nuove opportunità e per fare scouting di nuovi fornitori, soprattutto tra le aziende iscritte nel marketplace pubblico.

In sostanza, che indirizzo dovrebbe digitare un'azienda che volesse diventare fornitrice FIAT?

Dovrebbe semplicemente iscriversi a www.fastbuyer.com.

Quanti fornitori aderiscono alla vostra soluzione di e-Procurement e che percentuale rappresentano rispetto al totale di tutti i fornitori?

Alla piattaforma aderiscono circa 220 aziende, che in termini assoluti non rappresentano una percentuale significativa rispetto ai 9000 fornitori totali ma che, in termini di volume transato stanno dando ottimi risultati.

Le aziende che si iscrivono alla vostra piattaforma di e-Procurement devono pagare una fee?

Sì, le aziende fornitrici pagano una fee che varia in percentuale rispetto al transato che riescono a realizzare.

Che tipo di trading functions utilizzate?

FIAT lavora sia con i cataloghi elettronici che con le aste inverse. Fast Buyer ha provveduto a fare un'operazione di crossing e di omogenizzazione tra i cataloghi e le classificazioni degli uffici acquisto del gruppo FIAT e quelli delle aziende fornitrici iscritte. I prezzi indicati nei cataloghi, poi, vengono negoziati direttamente da FastBuyer.

E invece le aste? Come si svolgono?

FIAT fa aste inverse con i propri fornitori su invito. Questi vengono direttamente invitati da Fast Buyer sia su segnalazione dell'ufficio acquisti FIAT, sia tra i fornitori già noti, sia attraverso un'operazione di scouting ad hoc. Una volta invitato, il fornitore sottoscrive un contratto ed accetta le regole e le condizioni dell'asta. Al fornitore viene fornito inoltre tutto il supporto formativo ed informativo necessario, con il materiale contenente tutte le informazioni sul giorno d'asta, la durata e le riaperture successive. In genere un'asta FIAT dura mezz'ora, massimo un'ora.

Come hanno vissuto questa nuova "esperienza" i fornitori FIAT tradizionali? Avete riscontrato delle resistenze da parte loro?

Inizialmente ci sono state alcune resistenze, soprattutto di carattere psicologico, ma ormai sono ampiamente superate.

Quali sono i beni/servizi di cui vi approvvigionate maggiormente tramite la vostra piattaforma?

FIAT con Fast Buyer compra tutti i beni MRO per l'industria automotive e settori industriali affini (utensileria, antinfortunistica, prodotti chimici per la manutenzione) e MRO di tipo trasversale, quindi indipendenti dall'industria, (cancelleria, office supply e arredo ufficio), in quanto prodotti standard e facilmente confrontabili.

Quale quota del vostro transato totale da e-Procurement proviene da fornitori stranieri?

È difficile quantificarlo. FIAT acquista senza dubbio dei beni stranieri prodotti all'estero, ma lo fa con i fornitori/distributori italiani ufficiali di ciascun marchio.

Quali sono, quantificandoli in termini di risparmio, i "benefici" che FIAT ha ottenuto dall'e-Procurement?

Quando si parla di eProcurement si tende sempre a mettere al primo posto i risparmi sui costi d'acquisto. Vorrei sottolineare come questa categoria di risparmio sia in realtà estremamente difficile da quantificare. Sui costi di approvvigionamento influiscono infatti una serie di variabili, che vanno dall'industry considerata al normale andamento del mercato. Indubbiamente appena si implementa una piattaforma di eProcurement c'è una considerevole riduzione - verificatasi anche per FIAT - dei costi d'acquisto per i beni oggetto di eProcurement (con riduzioni che possono arrivare anche al 30%); dopo questa "caduta" iniziale, però, il vero obiettivo è riuscire a mantenere i risultati conseguiti ed è irrealistico pensare ad una progressiva riduzione dei costi d'acquisto all'infinito. Ottimi sono i risultati che abbiamo conseguito rispetto alla riduzione dei tempi di processo e d'ordine ed al miglioramento della gestione acquisti: un saving pari a circa il 15 % ed oltre.

Intervista a Danilo Augugliaro responsabile pianificazione strategica e process re-engineering di Gm-Fiat WorldWide Purchasing Italia

Parlando di eProcurement nel settore automobilistico non si può fare a meno di parlare di COVISINT. Ci descriva brevemente cos'è Covisint.

Covisint è una piattaforma elettronica web based fondata da GM, Ford, DC, Renault, Nissan per la gestione integrata della supply chain attraverso l'offerta di diversi strumenti che presidiano l'evoluzione del rapporto di fornitura, dallo sviluppo in simultaneous all' e-procurement, alla gestione logistica integrata

Quanti fornitori vi aderiscono?

Vi stanno aderendo tutti i fornitori degli OEM (Original Equipment Manufacturer) fondatori a diverso titolo e con diversi livelli di integrazione

Che ruolo ha GM-FIAT WorldWide Purchasing Italia in Covisint? Da quanto tempo lo utilizza?

GM-FIAT WorldWide Purchasing ha testato, durante lo scorso anno alcune applicazioni di Covisint (aste elettroniche ed e-marketplace) al fine di valutarne l'efficacia. Tutto ciò grazie al fatto che una delle nostre mother company è tra i fondatori di Covisint

GM-FIAT WorldWide Purchasing Italia ha anche sviluppato un'altra piattaforma private (FastBuyer ndr). Ci può illustrare la relazione tra FastBuyer e Covisint?

FastBuyer e Covisint rimangono concorrenti sul mercato per quanto riguarda le applicazioni di cataloghi elettronici ed aste on-line; hanno però estrazioni di tipo totalmente diverso; la prima nasce come un centrale di acquisto per le aziende del gruppo Fiat per tutto ciò che è comune alle diverse aziende del gruppo (MRO, servizi, materie prime) e successivamente si evoluta verso l'e-procurement; Covisint nasce come integratore della supply chain

Che tipo di beni acquistate su Covisint?

Abbiamo effettuato aste on-line al ribasso per l'acquisto di macchinari di produzione e componenti per autovetture ed al rialzo per la dismissione di attrezzature di produzione

Ci descriva come avviene un'asta on-line su Covisint.

In estrema sintesi: il buyer che decide di organizzare una asta on line prenota una slot temporale sulla piattaforma per mezzo di persone dedicate alla pianificazione (auction engineers), comunica ai fornitori da lui identificati l'invito a partecipare richiedendo agli stessi, se non già iscritti, la registrazione attraverso l'accettazione di condizioni generali di comportamento (ai fornitori non viene chiesto alcun pagamento); dopo l'ottenimento da parte dei fornitori della registrazione e delle relative abilitazioni per l'accesso al sito, si effettua una asta di "trial" (di prova) del tutto verosimile, con le stesse modalità e regole che saranno in vigore per l'asta reale. Tutto ciò con un duplice scopo: formare gli utenti e risolvere on-line tutte le problematiche tecniche emergenti. Dopo 24-48 ore dal trial ha luogo l'asta reale che ha una durata che varia a secondo del numero di rilanci (da un minimo di 15 minuti a diverse ore).

Avete svolto aste "chiuse" ai vostri fornitori abituali o "aperte" potenzialmente a qualsiasi fornitore?

Soltanto aste chiuse con fornitori del nostro parco o extra parco da noi precedentemente individuati ed invitati

Finora quanti fornitori hanno partecipato alle vostre aste on-line?

Più di 300 fornitori sono già iscritti ed hanno partecipato ad aste on line

Rispetto al totale degli acquisti effettuati dal vostro gruppo, quale percentuale viene transata in via telematica?

Come già detto in precedenza abbiamo testato il sistema per diverse tipologie di prodotto ed in diverse condizioni di mercato, ma la percentuale rimane ancora molto bassa

Quale quota del vostro transato totale da e-Procurement proviene da fornitori stranieri?

Circa il 30% viene da fornitori stranieri

Quali sono, in ordine di importanza, i benefici che ritiene di aver ottenuto effettuando aste on-line su COVISINT?

Velocità di negoziazione, trasparenze nelle regole e nel rapporto con i fornitori, risultato legato alla vera valutazione del mercato

Quali problemi avete riscontrato?

Risultano ancora da migliorare gli aspetti tecnologici soprattutto legati alla velocità ed alla stabilità del collegamento ad internet

La formazione dei buyer e dei seller costituisce spesso un gap non indifferente, come è stato risolto da GM-FIAT WorldWide Purchasing Italia questo problema?

Dividerei la formazione in due aree: tecnico-informatica e strategica: per quanto riguarda gli aspetti tecnici (uso delle applicazioni, processo di organizzazione,..) i buyer coinvolti sono stati formati con un training di una giornata e supportati continuamente da un team specifico dedicato; per i fornitori si utilizza l'asta di prova (trial) per rispondere a tutti gli interrogativi che man mano si pongono. Per gli aspetti strategici...., quello è il nostro lavoro quotidiano.

I risparmi conseguiti sono stati vantaggiosi?

Anche se difficilmente quantificabili, sono stati di tutto interesse.

Facendo, quindi, un primo bilancio della vostra esperienza quanto vi ritenete soddisfatti?

Sicuramente le aste on line, si pongono come una delle frecce più efficaci nella nostra faretra degli strumenti negoziali: ci permettono di esaltare la competizione, cogliendone tutti benefici del caso, nella massima trasparenza e ne minore tempo.

Intervista a Paolo Bologna, Direttore generale di GloboWorks – Gruppo Impregilo

Da quanto tempo ed in che modo il gruppo Impregilo si è avvicinato all'e-Procurement?

Il gruppo Impregilo ha sviluppato una propria piattaforma per la gestione elettronica degli approvvigionamenti a partire dal 2000. Per la gestione della nostra attività di eProcurement è stata creata una società ad hoc, la Globoworks S.p.a. interamente controllata da Impregilo.

Tra le diverse soluzioni di eProcurement - sezione B2B nel sito aziendale, utilizzo di una piattaforma fornita da technical provider esterno, adesione ad un eMarketplace consortile - quale è stata scelta da Impregilo e perché?

La piattaforma è stata sviluppata appositamente per Impregilo, ed è integrata con i sistemi ERP aziendali. Impregilo ha voluto sviluppare una piattaforma completamente personalizzata che partisse dai processi di acquisto interni, capitalizzando l'esperienza e il know-how accumulati negli anni dai suoi buyer

Come selezionate i vostri fornitori per l'e-Procurement?

Non esiste una selezione di fornitori nata e pensata esclusivamente per la piattaforma. Il procurement online è stato realizzato per ottimizzare l'intero processo di interazione tra il Gruppo Impregilo e i suoi fornitori. I criteri di selezione dei fornitori sono dunque gli stessi applicati off line, sia per i fornitori italiani che per quelli stranieri. Di fatto, l'e-procurement è "aperto": tutti i fornitori interessati possono dialogare con Impregilo e automaticamente essere inseriti nella Banca dati del sito, attraverso il modulo di "Registrazione" e il modulo "Contattaci", mentre i buyer, nelle diverse fasi del processo di acquisto, possono decidere di inviare una richiesta di offerta anche a nuovi fornitori, esattamente come avveniva off line. Ma solo i fornitori che ricevono i diritti di accesso (password e user ID) possono accedere poi alle transazioni.

Fate pagare una fee alle aziende che si iscrivono alla vostra piattaforma di e-Procurement come fornitori oppure la loro partecipazione è gratuita?

L'utilizzo della piattaforma Globoworks per le transazioni con il gruppo Impregilo è gratuito, senza necessità di alcun investimento. Anzi, offriamo ai fornitori un supporto alla realizzazione dei listini prodotto e dei cataloghi digitali, se non disponibili, il coordinamento delle attività di integrazione con i sistemi informatici e le procedure di acquisto di Impregilo, training al personale in fase iniziale, help-desk e assistenza per l'utilizzo della piattaforma

Per effettuare i vostri acquisti che tipo di trading functions utilizzate?

Utilizziamo tre diversi strumenti di trading: un catalogo elettrico, un meccanismo RFX per lo scambio di richieste ed anche le aste.

Come hanno vissuto questa nuova "esperienza" i vostri fornitori tradizionali?

La risposta dei fornitori è finora positiva. Non abbiamo riscontrato resistenze, se mai una certa lentezza a utilizzare lo strumento in modo quotidiano, ma era previsto, e non ci ha stupito, perché la piattaforma di e-procurement comporta un cambiamento di abitudini radicate.

Quali sono i beni/servizi di cui Impregilo si approvvigiona maggiormente tramite la sua piattaforma?

Quando il sistema sarà totalmente a regime, prevediamo di acquistare tutti i beni di cui ci approvvigioniamo normalmente attraverso l'eProcurement. A livello di tempi, prevediamo di essere a regime per la fine dell'anno.

Come gestite le problematiche legate alle forniture provenienti dall'estero (pagamenti, spedizione e consegna delle merci etc)

I pagamenti non sono gestiti direttamente dalla piattaforma. L'area logistica, invece, è proprio l'ultima parte implementata, ora ancora in fase di test. La piattaforma consente alle parti una visione completa e step by step di tutte le fasi del trasporto e della consegna, fino al magazzino o al cantiere

Quali sono, in ordine di importanza, i "benefici" che vi attendete dall'e-Procurement?

Tra i vantaggi per il buyer sono previsti una riduzione del flusso cartaceo, la standardizzazione e la riduzione del tempo di approvvigionamento e quindi dei costi di gestione e di inventario, la riduzione delle non-conformità, l'accesso a informazioni costantemente aggiornate su prodotti e fornitori.

Per quanto riguarda, invece, i vantaggi per il fornitore, prevediamo una riduzione di tempi e costi relativi al processo di vendita, la riduzione del flusso cartaceo, la maggior integrazione con le procedure e i sistemi d'acquisto del Gruppo Impregilo, la riduzione delle non conformità, trasparenza e neutralità in ogni transazione, facile aggiornamento di gamma / specifiche / prezzi, vendite più veloci, più facili e più efficaci, con conseguente riduzione dei tempi di consegna

In un vostro comunicato stampa si era parlato di un progetto di realizzare un eMarketplace verticale dedicato all'edilizia, a carattere internazionale e con target allargato anche alle PMI. A che punto è questa vostra iniziativa ed in che modo si collega alla vostra attività di eProcurement?

Esiste il progetto di aprire l'e-procurement ad altre primarie imprese di costruzioni, basandosi sul "success history" interno (tecnologia, processi, benefici ottenuti).

Intervista a Francesco Festa - eProcurement Manager di Pirelli

L'e-Procurement si sta sempre più affermando tra le grandi aziende come soluzione ottimale per la gestione dell'ufficio acquisti. Cosa ha spinto la sua azienda ad intraprendere questa attività e da quanto tempo fate e-Procurement?

Il gruppo Pirelli è stato uno dei primi ad implementare una soluzione di eProcurement, spinto soprattutto dalle prospettive di una maggiore efficienza nei processi di acquisto. All'inizio del 2000 siamo partiti con la fase di ideazione e progettazione e già alla fine dello stesso anno abbiamo iniziato a transare operativamente.

Esistono diverse soluzioni per l'e-Procurement: private exchange dal sito aziendale, utilizzo di una piattaforma fornita da un technical provider esterno, adesione ad un eMarketplace consortile etc. Quale soluzione è stata adottata dalla sua azienda? Perché?

Abbiamo sostanzialmente costruito un private exchange che lavora con un e-catalogue, (ossia un catalogo interno di acquisto contenente più Fornitori e Articoli di interesse del Gruppo), utilizzando tecnologia SAP ed I2. La nostra scelta è stata basata su due esigenze principali: da un lato fare eProcurement coprendo le merceologie MRO (materiali indiretti), dall'altro standardizzare, razionalizzare e rapidizzare tutti i processi di acquisto relativi. Il private exchange ha rappresentato quindi la soluzione migliore per rispondere a queste esigenze, in quanto permette una gestione integrata ed efficiente dei processi di acquisto di articoli molto commerciali e standardizzati come gli MRO.

Per quel che riguarda le trading functions, quindi, utilizzate soltanto cataloghi elettronici?

Esattamente. Come le dicevo, utilizziamo un e-catalogue "centrale" che è accessibile a tutti gli utilizzatori finali all'interno del gruppo Pirelli.

Il catalogo permette ad ogni utente finale una consultazione per categoria merceologica, per fornitore, per articolo. I fornitori ed i relativi contratti, condizioni commerciali, listini, etc, sono pre-trattati dai buyers e quindi l'acquisto avviene semplicemente, da parte dell'utente finale, navigando per il catalogo, identificando gli articoli necessari a coprire le esigenze, cliccando sull'articolo identificato, in modo molto simile a come operiamo quando, da privati cittadini, desideriamo realizzare un acquisto (shopping basket) in un sito internet dedicato a particolari articoli di nostro interesse (casalingo, hobbies, informatica, etc.)

Come selezionate i vostri fornitori per l'e-Procurement? Praticate un e-Procurement "chiuso" (limitando l'accesso solo ai fornitori aziendali "tradizionali") oppure "aperto" (lasciando potenzialmente a qualsiasi azienda l'opportunità di rispondere alle vostre richieste di acquisto)?

Inizialmente siamo partiti con un eProcurement "chiuso" e, per riuscire ad implementare più rapidamente il nostro sistema, abbiamo "spinto e focalizzato" i nostri fornitori tradizionali ad aderire alla piattaforma sviluppata ed a fornirci quindi i loro cataloghi, prenegoziati, nei formati elettronici corretti per il caricamento e l'implementazione nel nostro catalogo. Oggi il nostro eProcurement si sta evolvendo sempre più verso una soluzione potenzialmente più "aperta". Stiamo infatti lavorando a soluzioni di punch out e di scouting che permettono il progressivo ingresso di nuovi fornitori e di utilizzo di cataloghi esterni, sottoposti a controlli commerciali e di sicurezza.

Come selezionate i fornitori e come vi accertate della loro affidabilità?

La selezione avviene secondo parametri tradizionali con le discriminanti relative alla qualità ed affidabilità del fornitore, ai prezzi, alla certezza di fornitura. Naturalmente la capacità

"informatica/tecnologica" dell'azienda incide profondamente: deve essere cioè in grado di integrare il proprio catalogo con quello elettronico della nostra piattaforma ed in un futuro molto prossimo di poter utilizzare procedure di punch-out diretto, per diminuire ulteriormente costi e tempi del processo.

Le aziende che aderiscono alla vostra piattaforma di e-Procurement come fornitori devono pagare una fee oppure la partecipazione è gratuita?

L'opportunità di poter avere rapporti eProcurement è per i nostri fornitori da considerarsi oggi senza fees aggiuntivi, ossia gratuita.

Come hanno vissuto questa nuova "esperienza" i vostri fornitori tradizionali? Avete riscontrato delle resistenze da parte loro?

Devo sottolineare che il problema delle "resistenze" culturali si è dimostrato variabile, a seconda delle aziende. Alcuni piccoli fornitori, ad esempio, hanno dato risposte eccezionali ed in tempi brevissimi hanno convertito elettronicamente i loro cataloghi senza problemi, mentre grandi aziende hanno registrato forti ritardi. Comunque, più che di vere e proprie resistenze parlerei di ritardi e di lungaggine nell'implementazione; è inoltre da considerare che Pirelli è partita molto presto (anno 2000) con queste nuove metodologie e tecnologie del processo di acquisto, trovando a volte terreno non ancora particolarmente "fertile" dal lato fornitori.

Quali sono i beni/servizi di cui vi approvvigionate maggiormente tramite la vostra piattaforma?

Come sintetizzato all'inizio, Pirelli opera in eProcurement soltanto per i beni indiretti (MRO). Si tratta quindi di acquisti che riguardano principalmente articoli di manutenzione dei nostri stabilimenti (idraulica, meccanica, elettronica, elettromeccanica, schede automazione, valvole, cuscinetti, tools etc), , hardware, software, materiale antinfortunistico, la cancelleria, materiale per uffici.

Quale quota del vostro transato totale da eProcurement proviene da fornitori stranieri?

Pirelli è una multinazionale ed il progetto eProcurement è stato indirizzato verso una copertura paneuropea. I nostri fornitori sono per la maggior parte aziende transnazionali: in tal senso posso dire che tutti i fornitori sono "stranieri". Laddove sono da considerarsi "locali" sono aziende dei diversi paesi europei coperti (10) e quindi il termine "stranieri" perde di significato.

In ordine di importanza, quali "benefici" ritiene di aver ottenuto dall'e-Procurement?

Innanzitutto un significativo risparmio sui costi di processo, seguito da una riduzione dei tempi di processo e dal miglioramento della gestione degli acquisti.

Intervista a Jesus Andreu - eProcurement manager di ST Microelectronics

Quando e come ST MicroElectronics si è avvicinato all'eProcurement ?

La nostra attività di eProcurement è iniziata nel 2000 attraverso l'utilizzo di cataloghi elettronici e di un sistema di messaggeria on-line ad hoc per la gestione degli ordini, delle fatture e dei buoni di consegna. Tutto l'ufficio acquisti è stato coinvolto nell'iniziativa : questo sistema, infatti, è stato reso accessibile ed è utilizzato da tutti gli utilizzatori finali all'interno di ST, per tutti quei prodotti non strategici e non codificati.

Quale soluzione tecnologica è stata adottata da ST?

Si tratta di una soluzione sviluppata privatamente da ST. ST, infatti, si avvale esclusivamente di un sistema supportato dalla Intranet aziendale, con i cataloghi ospitati dai server di ST. Abbiamo preferito utilizzare soltanto tecnologia interna senza ricorrere a technical providers esterni o aderire ad eMarketplaces consortili.

Come selezionate i vostri fornitori per l' eProcurement?

Questa opportunità è riservata esclusivamente ai nostri fornitori abituali. Il processo di selezione si svolge quindi all'interno del parco fornitori aziendale e si basa sul numero di ordini e di fatture generato da ciascun fornitore nei processi di acquisto classici. Se da un fornitore si registra un volume di transato considerevole, che implica un certo grado di complessità gestionale, si valuta l'ipotesi di trasportare il fornitore nel sistema di eProcurement. La principale discriminante è comunque rappresentata dalla capacità del fornitore stesso di implementare un catalogo elettronico e di sviluppare un'integrazione con i nostri magazzini attraverso meccanismi EDI.

Praticate quindi un eProcurement chiuso?

Sì. Come le dicevo si tratta di una piattaforma interna/privata, che non permette l'accesso a visitatori esterni. Partecipano soltanto i fornitori tradizionali selezionati, che generano alti volumi di transato e che possiedono tecnologie adeguate.

Quanti fornitori vi aderiscono?

Al momento siamo ancora in una fase di implementazione e di rodaggio. Il nostro obiettivo è di arrivare ad una decina di fornitori pienamente operativi entro la fine del 2002.

Quali sono state le loro prime reazioni a questo nuovo strumento?

L'automatizzazione di tutto il nostro processo di acquisto (ricezione ed integrazione degli ordini e delle fatture) è stata integrata con i sistemi ERP delle nostre aziende fornitrici nei loro rispettivi uffici vendite. Questo processo ha sicuramente cambiato in modo radicale tutta la gestione degli ordini generando, anche presso i fornitori, una significativa riduzione (sia in termini di costo che di tempo) delle procedure di trattamento degli acquisti. Le loro reazioni sono state quindi del tutto positive, a fronte dei miglioramenti che hanno riscontrato.

Quali prodotti avete acquistato?

Facciamo eProcurement soltanto per i cosiddetti beni MRO ed in particolare tutto ciò che riguarda la cartoleria, il materiale per l'ufficio, l' utensileria ed alcune piccole componenti elettroniche.

Che ruolo hanno i fornitori stranieri?

Un ruolo centrale. Tutti i fornitori già integrati nella nostra piattaforma sono imprese a dimensione europea e che operano a livello internazionale. Si tratta comunque di aziende già conosciute da ST e da cui ci approvvigioniamo abitualmente.

Facendo una classifica , quali sono, in ordine d'importanza, i benefici da voi ottenuti attraverso l'e-Procurement?

Al primo posto metterei una sensibile riduzione dei tempi e dei costi per tutti i cicli amministrativi dell'ufficio acquisti, seguita da quella dei tempi di consegna degli approvvigionamenti. Altri grandi benefici sono una maggiore affidabilità delle informazioni trattate, la trasparenza dei prezzi nei cataloghi elettronici, una riduzione -nel lungo periodo - del numero dei fornitori.

Intervista a Roberta Portieri - eProcurement & System manager del Gruppo Telecom

A partire da dicembre del 2000 una BU del gruppo Telecom Italia ha iniziato ad utilizzare una piattaforma di e-procurement per acquisti di prodotti di commercializzazione. A partire da dicembre 2001 anche la funzione acquisti centralizzata, che coordina tutti gli acquisti delle aziende appartenenti al gruppo, ha avviato l'utilizzo di una piattaforma di e-procurement. Abbiamo intervistato Roberta Portieri - eProcurement & System manager - che ci racconta l'esperienza del gruppo Telecom su questo fronte.

Signora Portieri, esistono diverse soluzioni per l'e-Procurement: private exchange dal sito aziendale, utilizzo di una piattaforma fornita da un technical provider esterno, adesione ad un eMarketplace consortile etc. Quale soluzione è stata preferita dal Gruppo Telecom?

Abbiamo sviluppato una piattaforma di private exchange, perché non aveva senso per un'azienda delle nostre dimensioni appoggiarsi completamente ad un provider esterno e perché non abbiamo ritenuto utile investire in un marketplace.

Perché avete scartato l'ipotesi eMarketplace?

La risposta è semplice: la mortalità degli eMarketplaces ha ormai raggiunto tassi troppo elevati ed il rischio era eccessivo. Telecom aveva bisogno di una soluzione certa e duratura: abbiamo preferito far da soli. Recentemente è stata chiusa la società Giallo market del gruppo SEAT che possedeva un marketplace (Mondus ndr) e ne vendeva il servizio sul mercato: Telecom utilizza questa piattaforma per i propri fabbisogni interni.

Come selezionate i vostri fornitori per l'e-Procurement?

Generalmente i fornitori sono indicati dalla funzione acquisti attraverso canali tradizionali, non è comunque escluso che in base alla gara che deve essere effettuata si faccia dello scouting attivo cercando nuovi fornitori via internet e attraverso motori di ricerca.

E lo scouting passivo? Un fornitore come può segnalarsi?

Esiste un portale fornitori che consente di verificare quali sono le prossime gare per Telecom a cui si accede tramite www.purchasing.telecomitalia.it. L'azienda si segnala e viene contattata dalla funzione acquisti per essere inserita, previa verifica di affidabilità, nell'albo dei fornitori e potrà così essere invitata alle gare di suo interesse.

Ad oggi quanti fornitori aderiscono alla vostra soluzione di e-Procurement?

Complessivamente abbiamo un centinaio di fornitori collegati al sistema di sistema di acquisti a catalogo di wireline, ancora nessuno a livello di gruppo perché partirà all'inizio del prossimo mese di maggio. A livello di gruppo sono state fatte attualmente già una trentina di gare on line con un coinvolgimento di fornitori pari a circa 300 (130 solo per la gare relativa alla manutenzione impianti tecnologici)

Fate pagare una fee alle aziende che si iscrivono alla vostra piattaforma di e-Procurement come fornitori oppure la partecipazione è gratuita?

Non esiste un meccanismo di iscrizione vero e proprio. Per ogni singola gara, il fornitore riceve una user ID ed una password, stiamo attualmente sviluppando uno sistema che consenta di abilitarli una volta per tutte (almeno che più spesso partecipano a competizioni). Comunque le aziende fornitrici non pagano nessuna fee per utilizzare la piattaforma.

Che tipo di trading functions utilizzate?

Abbiamo sistemi di acquisti a catalogo, un motore di aste, un sistema per la gestione delle RFx.

Come funziona un'asta con Telecom?

Le aste sono generalmente aste multivariabili al ribasso, sono su invito e durano mediamente 30-45 minuti. Per asta multivariabile (o multiparametrica) si intende una gara dove si può "biddare" non su un unico valore, ma su un insieme di valori diversi: il sistema attivato permette di cogliere l'offerta migliore tra i diversi fornitori che partecipano attraverso uno scoring model. Utilizziamo la piattaforma acquisita da Mondus e sviluppata con tecnologia CommerceOne.

Come hanno vissuto questa nuova "esperienza" i vostri fornitori tradizionali? Avete riscontrato delle resistenze da parte loro?

Hanno risposto abbastanza bene, chiaramente un po' preoccupati per i livelli di sconto che in questa modalità si raggiungono. Hanno apprezzato la trasparenza e la possibilità di confrontarsi con il mercato. In qualche caso ci sono state anche resistenze, ma ormai sono ampiamente superate.

Quali sono i beni/servizi di cui vi approvvigionate maggiormente tramite la vostra piattaforma?

Tramite la piattaforma delle aste ci approvvigioniamo di tutto : apparati di telecomunicazioni, cavi, servizi di travel management, servizi generali, dotazioni ufficio, servizi manutenzione impianti, formazione, manutenzione immobiliare ecc

Quindi fate eProcurement anche per i beni diretti?

Soprattutto. I beni diretti rappresentano il target primario del nostro eProcurement e per acquistarli sfruttiamo principalmente le aste. L'approvvigionamento on-line di beni indiretti (MRO) rappresenta invece soltanto una parte degli acquisti.

Come selezionate i fornitori stranieri e come vi accertate della loro affidabilità?

L'affidabilità del fornitore sia italiano che estero viene accertata da una funzione qualità presente a livello Gruppo, in base a parametri economico-finanziari, al volume d'affari e alle caratteristiche tecniche.

Le aziende straniere che percentuale rappresentano sul totale dei fornitori?

Una percentuale minima. Telecom è un'azienda ancora ad impronta fortemente nazionale e anche il parco fornitori è per buona parte italiano. I prodotti "stranieri" che acquistiamo sono spesso intermediati da rivenditori italiani. Ad alcune aste hanno comunque partecipato anche aziende non italiane.

Quali sono, in ordine di importanza, i "benefici" che ritenete di aver ottenuto dall'e-Procurement?

Il miglioramento dei costi innanzitutto, la riduzione del tempo necessario per effettuare le competizioni e, quando, metteremo on line il sistema di acquisti a catalogo, avremo un maggior controllo della spesa a livello di gruppo (cataloghi centralizzati)

Vi ritenete soddisfatti?

Siamo soddisfatti, stiamo lavorando senza grossi intoppi ed i risultati sembrano finora darci ragione.

Enel sta partecipando in ambito internazionale a due progetti e-utilia e Global Coal -(marketplace del settore del carbone). Come si sta muovendo il Gruppo Telecom in

ambito internazionale? Ci sono progetti di e-Procurement che coinvolgono anche altri partner stranieri? Se sì ce li può illustrare?

L'obiettivo è, al momento, quello di far implementare anche alle nostre consociate all'estero la nostra stessa piattaforma di eProcurement.