

Scenari e Mercati >>> Marketplace/1

I Marketplace diventi

DI ELEONORA DI MARIA *

E' ancora tempo di marketplace? Ha ancora senso parlare di mercati elettronici guidati da operatori indipendenti in cui imprese più o meno sconosciute si incontrano e scambiano in rete? Dopo un'ondata di investimenti generalizzati in tutti i settori, i risultati economici poco attraenti hanno contribuito infatti a ridisegnarne la formula strategica ed organizzativa, se non addirittura a negarne l'effettiva utilità. Ci stiamo dirigendo verso modelli in cui il marketplace diventa niente altro che un ambiente privato dove la singola impresa gestisce la propria catena di fornitura in modo autonomo?

La creazione di mercati elettronici per la conclusione di transazioni in rete tra imprese gestiti da intermediari indipendenti - conosciuti appunto come marketplace per il B2B e-commerce - ha rappresentato un'evoluzione rispetto a forme di gestione delle relazioni con fornitori e con il mercato centrate sulla singola impresa e basate sul sito Web proprietario. I vantaggi dei marketplace si poggiano su due dimensioni distinte: la liquidità ed il servizio. La prima consiste nella capacità del marketplace di allargare il numero dei potenziali compratori e venditori attraverso meccanismi di aggregazione degli operatori sul fronte della domanda e

Risultati economici scarsamente rilevanti hanno contribuito a ridisegnarne la formula strategica ed organizzativa dei marketplace. La tendenza è ora verso modelli in cui il marketplace diventa un ambiente privato dove la singola impresa gestisce la propria catena di fornitura in modo autonomo. Con forti ritorni sul piano dell'efficienza

L'immagine è pubblicata per gentile concessione di Oracle.



Scenari e Mercati >>> Marketplace/1



dell'offerta (come la costruzione di cataloghi multivenditore). Il secondo si riferisce al supporto fornito dall'intermediario all'incontro tra le parti. È evidente come l'abilità nello stimolare transazioni sia intimamente connessa con l'offerta di servizi adeguati, in grado di apportare effettivo valore allo scambio in rete. Allo stesso tempo non è immaginabile un modello che poggi su una gamma di servizi specializzati o sofisticati, che non trovi però un reale interesse da parte dei potenziali destinatari.

L'insuccesso di questi mercati elettronici è dovuto principalmente all'incapacità di generare un volume consistente di scambi in grado di garantire livelli adeguati di profitto e di sostenibilità del modello nel tempo. Basati su un modello focalizzato sulla transazione, questi marketplace hanno cercato una risposta a queste difficoltà di liquidità, ovvero di creazione di massa critica di compratori e venditori, nel coinvolgimento di leader di settore (si veda il caso di FoodUsa.com) in questi mercati neutrali. Queste grandi imprese avrebbero dovuto contribuire direttamente a generare traffico attraverso il trasferimento nel marketplace del (consistente) volume di transazioni che fa capo al sistema consolidato di relazioni del leader con i propri fornitori e clienti. Ma sono davvero i mercati elettronici sponsorizzati dai leader la reale risposta alle incertezze legate al funzionamento dei marketplace gestiti da intermediari neutrali?

I private marketplace

È stato il problema della creazione di liquidità ad evidenziare la posizione di debolezza in cui si trovano operatori indipendenti rispetto a sistemi e pratiche di approvvigionamento e di distribuzione costruite e sviluppate nel corso degli anni da grandi imprese che dominano in maniera chiara specifici settori (come il petrolchimico, il settore



Scenari e Mercati >>>Marketplace/1

automobilistico, l'aeronautica). Questi leader si trovano oggi di fronte ad una sfida considerevole che impatta in modo irrevocabile sulle rispettive scelte strategiche: perché non adottare soluzioni tecnologiche e gestionali simili a quelle sviluppate all'interno dei marketplace creati dagli intermediari neutrali per incrementare l'efficienza della propria catena del valore?

I leader di settore sono interessati a costruire propri mercati elettronici privati (vedi il caso **Auto-xchange** creato da **Ford** in collaborazione con **Oracle** come partner tecnologico) attraverso cui riorganizzare il sistema di relazioni consolidate con i propri interlocutori (fornitori, distribuzione) con l'obiettivo di automatizzare processi di acquisto, ridurre tempi e costi nella gestione delle scorte, estendere il controllo ed il monitoraggio sulle transazioni, aumentare l'efficienza complessiva della supply chain.

Questi mercati privati per il governo degli scambi poggiano su meccanismi di mercato (come il catalogo o il dynamic pricing delle aste) e su soluzioni tecnologiche che rispecchiano quanto sviluppato nei marketplace indipendenti, con opportuni adattamenti sulla base delle regole e delle pratiche di organizzazione delle transazioni definite dall'impresa leader (tempi e modalità di consegna, specifiche di prodotto e standard di

qualità, ecc.).

Con particolare riferimento alle relazioni di fornitura, queste grandi imprese sono state capaci infatti di costruire nel tempo propri meccanismi di selezione della controparte, di definizione e diffusione di norme per la qualità (certificazione) e di valutazione delle performance, in maniera consolidata ed accettata dal proprio



sistema di interlocutori.

Dispongono quindi di strumenti che consentono loro - all'interno di mercati elettronici privati - di sopperire alle difficoltà ed alle carenze di

cui hanno sofferto invece i mercati gestiti da operatori indipendenti per la creazione di massa critica.

Quest'ultima si lega alla capacità di chi governa il mercato (vedi impresa leader) di generare consistenti processi di scambio nel tempo per i partecipanti (ad esempio i fornitori) e con la definizione ed assicurazione di livelli specifici di qualità e performance.

Da questo punto di vista il funzionamento dei mercati elettronici privati (rispetto a quelli gestiti da operatori neutrali) si connette naturalmente con il potere di aggregazione e di controllo dei leader, a differenza del ruolo che può essere riconosciuto nella stessa filiera industriale a singoli intermediari.

In sintesi, alla base della nascita dei private marketplace vi è la riorganizzazione ed il riassetto della supply chain (supply chain management) centrata sull'impresa leader, in vista di un' integrazione completa della catena del valore da monte a valle, in un'ottica end-to-end, in cui le tecnologie di rete sono un fattore abilitante fondamentale.

Un caso interessante in questo senso è costituito dalla **General Motors**. GM ha deciso di avviare una strategia finalizzata alla completa connessione della propria struttura di contatto con il mercato (sito Web integrato e propria rete dei dealers) verso i processi di produzione interna e verso le attività di approvvigionamento gestite via marketplace (e-procurement).

Schegge

Come stabilito dal piano di integrazione fra Banca Intesa e Banca Commerciale Italiana, è stata portata a termine l'integrazione tecnologica dei centri elaborazione dati dei due gruppi. Il network

e tutti i sistemi per la fornitura dei servizi informatici sono stati infatti concentrati nel nuovo Centro Servizi di Parma, ad oggi la maggiore struttura simile di tipo informatico esistente in Italia.

Alba36.com
(<http://it.alba36.com>)

m), servizio di ricerca internazionale con 50.000 indirizzi selezionati manualmente, è decollato con successo. La metaguida **Alba36.com** è un indirizzario per verticali, portali verticali contenenti informazioni e links su tematiche specifiche.

Siebel Systems ha annunciato la nuova generazione dei propri applicativi eBusiness multicanale per i settori delle Comunicazioni ed Energia: Siebel eCommunications e Siebel eEnergy 2000.3. Si tratta di applicativi specializzati che consentono ai fornitori di

servizi di gestire, sincronizzare e coordinare vendite, marketing e assistenza clienti attraverso tutti i canali di comunicazione e punti di contatto con la clientela - inclusi Internet, call center, strutture di vendita e assistenza e canali di rivendita o punti vendita.



Scenari e Mercati >>Marketplace/1

Mercati sponsorizzati e sostenibilità economica

La novità dirompente nello scenario del B2B che vede coinvolti leader di settore è stata tuttavia non tanto (o non solo) l'aver riproposto la propria supply chain aggiornata in chiave elettronica - focalizzata sulla singola impresa come baricentro dell'ambiente di scambio - quanto piuttosto l'aver sviluppato un sistema di alleanze e di collaborazioni tra imprese fino ad oggi competitors, per la realizzazione di marketplace sponsorizzati (Industry Sponsored Exchanges) finalizzati alla gestione dei processi di approvvigionamento o di vendita in forma allargata. La moltiplicazione delle iniziative all'interno di una pluralità di settori fortemente concentrati e contraddistinti da chiare posizioni di leadership evidenzia il diretto coinvolgimento delle grandi imprese in grado di far partire, con il proprio contributo strategico, finanziario ed organizzativo, iniziative per la conclusione di transazioni in rete basate sulla forma del marketplace.

I dubbi maggiori legati al modello dei marketplace guidati da consorzi tra leader di settore (oltre una trentina solo nel periodo febbraio - giugno 2000, fonte Goldman Sachs), sentiti sia da attori istituzionali (come l'Antitrust) sia dagli stessi operatori coinvolti (come i fornitori), riguardano l'obiettivo esplicitamente dichiarato di voler utilizzare questi ambienti come piattaforma elettronica aperta per lo scambio, garantendo cioè l'accesso e l'opportunità di concludere transazioni anche per imprese esterne ed estranee alla propria rete privata di relazioni (vedi il caso di **LevelSeas.com**, consorzio promosso da **Cargill, BP Amoco, Royal Duth/Shell Group e Clarksons**).

Ebbene, ad oggi non è ancora chiaro se questo modello sia effettivamente sostenibile, rispetto ad un

semplice allargamento del mercato privato della singola impresa leader fino ad abbracciare anche il sistema di relazioni dei propri competitors. In questa prospettiva il caso di **Covisint** è emblematico. Nonostante abbia avuto il placet dell'Antitrust degli Usa (dopo molte discussioni e dibattiti), il marketplace creato a partire dall'alleanza tra le **Big Three (Ford, GM e DaimlerChrysler)** è stato considerato soprattutto una via attraverso cui accentrare, sistematizzare e snellire i processi di approvvigionamento delle case automobilistiche in modo aggregato. Viceversa, l'intenzione dichiarata di costituire un nuovo soggetto organizzativo ed imprenditoriale che gestisse in modo diretto ed indipendente il marketplace ha finito per rallentare l'avvio (solo dopo molti mesi sono stati infatti nominati i vertici della società).

Per contro, la costituzione di alleanze e partnership con propri concorrenti consente ai leader di settore di creare delle private marketplace allargate, frutto di strategie deliberate per la gestione di mercati sostanzialmente chiusi nell'accesso (vedi il caso di **UCCnet**, www.UCCnet.org, consorzio che riunisce le grandi imprese di grocery degli Stati Uniti), in cui l'obiettivo esplicito è quello di ottenere consistenti guadagni in termini di efficienza, di enfasi sull'automazione della supply chain. In questo caso il modello appare più sostenibile nel momento in cui il forte ruolo degli sponsor - da un punto di vista del controllo proprietario legato agli investimenti fatti, nella definizione dei meccanismi e delle regole per la conclusione delle transazioni, nella generazione di massa critica - viene ripagato attraverso la massimizzazione dei risparmi di costo (efficienza). Allo stesso tempo, essendo legato in modo strategico ed organizzativo ai leader, il revenue

model del mercato elettronico privato si fonda non su commissioni per transazioni o sottoscrizioni, ma può riguardare ad esempio prezzi di trasferimento stabiliti direttamente dal consorzio a copertura delle spese operative.

Transazione, servizio, collaborazione

Quale futuro è prevedibile allora per i marketplace? Fino ad oggi l'attenzione verso queste piattaforme ha visto prevalere la dimensione transazionale come variabile fondamentale su cui valutare l'effettivo successo del modello.

Le difficoltà riscontrate dai mercati gestiti da operatori indipendenti prima e le iniziative a diverso titolo attivate per il coinvolgimento diretto di grandi leader di settore poi, ruotano attorno all'idea di un impiego delle tecnologie di rete come strumento destinato ad aumentare l'efficienza delle transazioni e ad accrescere il grado di automazione dei processi di scambio tra le imprese.

Occorre viceversa valutare fino a che punto sia utile parlare di marketplace finalizzato alle transazioni nel momento in cui la creazione del valore non risiede nell'ottimizzazione "ingegneristica e meccanica" degli scambi, ma poggia su una gestione della produzione in forma collaborativa. In contesti come quello italiano contraddistinto da sistemi di piccola e media impresa fortemente orientati alla collaborazione ed alla condivisione, la creazione di puri mercati elettronici di scambio non appare allora sostenibile rispetto alle specificità di questo modello organizzativo e competitivo. ●

* *Eleonora Di Maria*
(diamaria@viu1.viu.unive.it) è
ricercatrice presso il **Centro TeDIS**
(Center for Studies on Technologies in
Distributed Intelligence Systems,
<http://www.viu.unive.it/tedis>) della
Venice International University.

