

“Processo di Acquisto e soluzioni di e-Procurement in ambito B2B: il caso Italcementi/BravoSolution piattaforma EASY Supply”



UNIVERSITÀ DI PISA

FACOLTÀ DI INGEGNERIA

RELAZIONE PER IL CONSEGUIMENTO DELLA
LAUREA SPECIALISTICA IN INGEGNERIA GESTIONALE

***“Processo di Acquisto e soluzioni di e-Procurement in ambito
B2B: il caso Italcementi/BravoSolution piattaforma EASY
Supply”***

RELATORI

Prof. Ing. *Riccardo Dulmin*
*Dipartimento di Sistemi Elettrici
ed Automazione*

Dott. Ing. *Alessandro Cipolletta*
BravoSolution SpA

Prof. Ing. *Davide Aloini*
*Dipartimento di Sistemi Elettrici
ed Automazione*

IL CANDIDATO

Maria Elisa Santonico

Anno Accademico 2006-2007

A Ezio, Rosa, Vincenzo e Stefano

INDICE

0	INTRODUZIONE	9
1	EVOLUZIONE DEL “SISTEMA AZIENDA”: DA FORD ALL’ E-BUSINESS.	11
1.1	Sistema azienda e Storia: il sincronismo degli eventi.	11
1.1.1	Età Preindustriale.	11
1.1.2	Età Industriale	12
1.1.3	Età Post Industriale.	13
1.2	Analisi ed Ottimizzazione dei Costi di Transzione.	14
1.2.1	Ulteriori considerazioni sulla teoria dei costi di transazione	21
1.3	L’inarrestabile sviluppo delle Tecnologie di Comunicazione	22
1.4	ICT ed Ottimizzazione dei Processi Aziendali: da Legaci System a ERP	25
2	EFFETTI ICT NEL MACROAMBIENTE DI AZIONE:OLTRE I CONFINI DELL’AZIENDA.	28
2.1	L’interconnessione elettronica ed i suoi effetti	28
2.1.1	Effetto Intermediazione Elettronica: Il ruolo dell’ Intermediario e la Teoria della Disintermediazione.	28
2.1.2	Effetto Integrazione Elettronica	31
2.2	Revisione dei confini Aziendali	32
2.2.1	Internet e l’Azienda	33
2.2.2	Gli orientamenti di Internet verso l’azienda	34
2.2.3	Internet come strumento rivolto al Mercato	34
2.2.4	Intranet come strumento interno per l’azienda.	35
2.2.5	Extranet come strumento per la comunicazione e la cooperazione interaziendale.	35
2.3	Focalizzazione sul Core Business aziendale ed Outsourcing: Make or Buy?	36
2.3.1	Specificità di Assetto e Complessità del Prodotto	38
2.3.2	Caratteristiche del prodotto rispetto alle forme di coordinamento	39
2.3.3	Utilità della transazione ed Offerta del consumatore	39
2.4	Mercato Globale: Evoluzione ed Importanza del Processo di Acquisto	40
2.4.1	Modalità di organizzazione della funzione acquisti	45
2.4.2	Il marketing d’acquisto	46

2.4.3	Le relazioni acquirente-venditore e il processo di selezione	49
2.4.4	Gli aspetti contrattuali dei rapporti di fornitura	54
2.4.5	Politiche di acquisto e nuove tecnologie informatiche	56
2.5	Il cambiamento del ruolo della Funzione Acquisti	57
2.6	Ottimizzazione con il macroambiente di azione: EDI	59
2.7	Electronical Market e Electronical Hierarchy: SCM e SNM.	61
3	ICT E PROCESSO DI ACQUISTO: B2B ED E-PROCUREMENT	63
3.1	Internet nel Business Aziendale: l'e-Business	63
3.1.1	Potenziamento dei canali di vendita	64
3.1.2	Il potenziamento della catena del valore	64
3.1.3	La revisione della catena del valore	66
3.1.4	La riconfigurazione del Business	67
3.2	Commercio nell'era dell'e-Business.	67
3.2.1	E-market B2b	69
3.2.2	Focus sull'e-MarketPlace	70
3.2.3	La classificazione dei modelli di business in base ai servizi offerti	73
3.2.4	E-market B2C	75
3.3	E-Procurement: i differenti approcci	77
3.3.1	Struttura ed attività del processo di approvvigionamento	79
3.3.2	e-Sourcing	79
3.3.3	Crescita dell'e-Sourcing	80
3.3.4	Ricorso alle varie tipologie di strumenti di e-Sourcing	83
3.3.5	La gamma di prodotti e servizi negoziati on-line	88
3.3.6	Diffusione e frequenza dei processi di e-Sourcing	89
3.3.7	Gli strumenti complementari alla negoziazione	89
3.3.8	Benefici e criticità (lato buyer)	90
3.3.9	Benefici e criticità (lato Seller)	91
3.3.10	L'e-Catalog	92
3.3.11	I modelli di e-Catalog	92
3.3.12	Modalità di interazione con i fornitori di e-Catalog	94
3.3.13	Le modalità di integrazione delle soluzioni e-Catalog con il back-office.	95
3.3.14	Benefici nelle soluzioni di e-Catalog	97

3.3.15	Criticità nelle soluzioni di e-Catalog	98
3.3.16	Le piattaforme tecnologiche	98
3.3.17	L’integrazione con le imprese clienti ed i partner esterni	99
3.4	L’e-Supply Chain	102
3.4.1	L’e-Supply Chain Execution	104
3.4.2	Benefici e Criticità	105
3.4.3	L’e-Supply Chain Collaboration	105
3.4.4	I benefici e le barriere allo sviluppo	107
3.4.5	I trend attesi	108
4	LA PIATTAFORMA TECNOLOGICA PER GLI ACQUISTI DI BRAVOSOLUTION	109
4.1	La piattaforma per la soluzione degli Acquisti.	109
4.2	Practice	109
4.3	La Mission	110
4.4	La piattaforma tecnologica: garanzia di sicurezza.	111
4.5	L’ Offerta Tecnologica	112
4.5.1	Funzionalità “Pronte all’uso” in modalità ASP "Software as a service"	121
4.5.2	Formula “Licenced” su richiesta	121
4.6	La soluzione	122
5	BRAVOSOLUTION E SETTORI DI COMPETENZA: L’E-PROCUREMENT NELLE PRINCIPALI FILIERE AZIENDALI.	140
5.1	Settore Costruzioni	141
5.1.1	Investimento in IT	141
5.1.2	Settore Build secondo la piramide produttiva	143
5.1.3	I portali verticali nel settore delle costruzioni	145
5.1.4	b2b e gestione dei subappalti	147
5.1.5	BravoSolution nel settore Costruzioni	148
5.2	Settore Pubblico	149
5.2.1	BravoSolution nel Settore Pubblico	150
5.3	Settore Telecomunicazioni	151
5.3.1	BravoSolution nel settore Telecomunicazioni	153

5.4	Settore Grocery	154
5.4.1	Bravosolution nel settore Grocery	157
5.5	Settore Manifatturiero	158
5.5.1	Bravosolution nel settore Manifatturiero	158
5.6	Settore Trasporti	159
5.6.1	Bravosolution nel settore dei Trasporti	160
5.7	Settore Defence & Space	161
5.7.1	BravoSolution nel settore Defence & Space	162
5.8	Settore Energy & Utilities	163
5.8.1	Bravosolution nel settore energy & Utilities	163
5.9	Settore Banche Assicurazioni	164
5.9.1	Bravosolution nel settore Banche & Finanza	166
5.10	Settore Chimico e Farmaceutico	167
5.10.1	Bravosolution nel settore Chimico e Farmaceutico	168
5.11	Settore Automobilistico	169
5.12	Astizzabilità dei Settori	171
6	E-PROCUREMENT NEL BUILD: IL CASO ITALCEMENTI GROUP.	174
6.1	La Storia: dalla leadership nazionale all'internazionalizzazione	174
6.2	Sviluppo economico e presenza globale	178
6.2.1	Crescita Economica	180
6.3	Il settore	180
6.4	La Mission	183
6.4.1	Struttura del Gruppo	184
6.5	La Carta dei Valori	184
6.6	Obiettivo Tutela Ambientale	185
6.7	Gestione della Qualità	186
6.8	Ricerca ed Innovazione	186
6.8.1	Prodotti innovativi: TX Active®	187
6.8.2	Le nuove esigenze organizzative	188
6.8.3	Le Nuove Esigenze	189

7	LA STRATEGIA BRAVOSOLUTION IN ITALCEMENTI: IL PROGETTO EASY SUPPLY	191
7.1	Esigenze Italcementi	191
7.2	Soluzione: la piattaforma EASY Supply	192
7.3	Project Management & Change Management	194
7.4	Assistenza-Consulenza Pre Transazione	195
7.5	Focus sui Tools EASY Supply	197
7.5.1	e-Vendor Management	197
7.5.2	Request for Information e Request for Quotation	198
7.5.3	Dynamic Negotiation	199
7.6	Soluzione EASY Supply	204
7.7	Sicurezza	211
8	OSSERVAZIONI E MIGLIORAMENTO	213
8.1	ICT ed evoluzione dei Costi di Transazione	213
8.1.1	Classi di Costo	213
8.1.2	Cause e componenti di costo	214
8.1.3	Effetti ICT	214
8.1.4	Nuove voci di costo	216
8.2	Propensione all’e-Procurement nei principali settori	217
8.2.1	Complessità del Mercato – Complessità del Processo di Acquisto	221
8.2.2	N° Fornitori – Volumi di acquisto	222
8.2.3	Beni diretti - Beni Indiretti	223
8.2.4	Saving medio – N° Negoziazioni	226
8.3	Individuazione delle Best Practices di approvvigionamento On-Line	228
8.4	Analisi della piattaforma di e-Procurement di BravoSolution	232
8.4.1	I Benefici	234
8.4.2	Le Criticità	235
8.4.3	Barriere nell’adozione di strumenti di e-Procurement	235
8.4.4	Proposte di Miglioramento	236
9	BIBLIOGRAFIA	238

INDICE DELLE FIGURE

FIGURA 1 FASI E COSTI DI UNA TRANSAZIONE	15
FIGURA 2. SINTESI SU STRUTTURA DEI COSTI DI MAKE OR BUY.	17
FIGURA 3. ANALISI DEGLI SCENARI	30
FIGURA 4. SPOSTAMENTO DELLE GERARCHIE ELETTRONICHE VERSO I MERCATI	37
FIGURA 5. MECCANISMI DI GOVERNO IN FUNZIONE DELLA COMPLESSITÀ DEL PRODOTTO E DELLA SPECIFICITÀ DELLE RISORSE.	38
FIGURA 6. EVOLUZIONE DALLA GERARCHIA ELETTRONICA AL MERCATO PERSONALIZZATO	40
FIGURA 7. EVOLUZIONE ACQUISTI	59
FIGURA 8. EVOLUZIONE B2B	64
FIGURA 9. E-BUSINESS	68
FIGURA 10. MARKETPLACE	73
FIGURA 11. RFX 1	75
FIGURA 12. E-STRATEGIC PROCUREMENT	78
FIGURA 13. E-SOURCING	83
FIGURA 14. STRUMENTI DI E-SOURCING	84
FIGURA 15. RFX	85
FIGURA 16. STRUMENTI DI NEGOZIAZIONE	90
FIGURA 17. I MODELLI DI ECATALOG E I PRINCIPALI CLUSTER ATTUALI	96
FIGURA 18. E-SUPPLY CHAIN	104
FIGURA 19. E-SUPPLY CHAIN EXECUTION	105
FIGURA 20. E-SUPPLY CHAIN COLLABORATION	107
FIGURA 21. SOLUZIONE BRAVOSOLUTION	120
FIGURA 22. ASTIZZABILITÀ DEI SETTORI	171
FIGURA 23. ITALCEMENTI NEL MONDO	179
FIGURA 24. RISULTATI DI VENDITA	181
FIGURA 25. RISULTATI ECONOMICI	182
FIGURA 26. FATTURATO NEI PAESI	183
FIGURA 27. ESIGENZE ITALCEMENTI	189
FIGURA 28. EASY SUPPLY	192
FIGURA 29. BONUS - MALUS	204
FIGURA 30. EFFETTI ICT.A	216
FIGURA 31. COMPLESSITÀ DEL PRODOTTO	219
FIGURA 32. COMPLESSITÀ MERCATO	220
FIGURA 33. ANALISI 1	221
FIGURA 34. ANALISI 2	222
FIGURA 35. CAT. MERCEOLOGICHE 1	224
FIGURA 36. CAT. MERCEOLOGICHE 2	225

0 INTRODUZIONE

Simile ad un organismo vivente, ogni realtà aziendale evolve nel tempo, accetta ed elabora nuovi stimoli provenienti dall'esterno, crea outputs e nuove idee.

Così come ogni organismo tende naturalmente a ricercare la soluzione e la condizione migliore (più efficiente) per vivere al meglio e per raggiungere obiettivi, ogni sistema aziendale ricerca la massimizzazione dell'output agendo nel modo più efficiente possibile.

Tale osservazione può introdurre gli aspetti trattati in questo lavoro, ovvero l'analisi di più realtà aziendali: Italcementi Group e l'intermediaria per il Processo di Acquisto BravoSolution attiva nel settore dell'e-Procurement: quest'ultima, offrendo servizio di consulenza, supporto tecnologico ed operativo a numerose aziende, garantisce un livello competitivo di specializzazione, competenze e massima efficienza nella gestione dei processi di Acquisto.

Il lavoro è stato svolto su tre diversi livelli:

Livello1 - Analisi Teorica – Definizione degli obiettivi: *è stata caratterizzata dall'analisi delle fonti e della letteratura riguardo le tematiche di evoluzione organizzativa aziendale relativamente alle nuove esigenze interne ed ai crescenti stimoli esterni, primo tra tutti, lo sviluppo delle ICT. In tale contesto è stato interessante studiare la dinamica dei Costi di Transazione in seguito all'influenza delle nuove tecnologie e la risposta dell'organizzazione interna dell'azienda: lo studio si è focalizzato, in particolare, sul processo di acquisto aziendale e sul contributo delle nuove tecnologie al cambiamento ed al passaggio all'e-Procurement. Segue l'approfondimento teorico sulle nuove soluzioni e sui nuovi strumenti individuati per la gestione degli acquisti e del rapporto con i fornitori. Gli obiettivi definiti in questa fase prevedono l'estrazione dei punti salienti dalla Teoria per definire un percorso di analisi e confronto nell'esperienza reale.*

Livello 2 – Esperienza in Azienda – Ridefinizione degli obiettivi – Definizione del Metodo: è la fase di lavoro intermedia tra la parte propedeutica di ricerca e la parte conclusiva di elaborazione dei risultati. In questo step, supportato dall'esperienza in azienda e dall'affiancamento di esperti dell'e-Procurement, è stata elaborata, tramite mappatura dei processi, un'analisi della struttura, degli obiettivi e delle soluzioni offerte dalla piattaforma tecnologica di BravoSolution alle varie tipologie di clienti del servizio.

L'analisi si è concentrata sul Caso Italcementi Group, e sull'attività di collaborazione per la ricerca ed il conseguimento delle soluzioni per la gestione degli acquisti offerta dal Team EASY Supply di BravoSolution. In questa fase del lavoro, grazie all'esperienza concreta, sono stati definiti nuovi obiettivi, come:

l'individuazione delle esigenze di Italcementi per la gestione del Processo di Acquisto;

l'interesse a definire variabili di studio per l'individuazione del livello di astizzabilità dei settori trattati;

l'individuazione delle classi merceologiche su cui definire Best Practices e la relativa incidenza sui settori;

apportare conoscenza e collaborazione all'interno del Team EASY Supply, nelle attività di gestione delle transazioni di Acquisto, Scouting e Formazione dei Fornitori.

Livello 3 – Analisi dei Risultati e Conclusioni: questo ultimo step prevede la definizione e l'individuazione delle riflessioni, osservazioni, risultati teorici e pratici, nonché le conclusioni.

Viene effettuato un confronto tra teoria ed osservazione della realtà, riguardo la struttura e l'evoluzione dei Costi di Transazione.

Segue l'analisi di astizzabilità dei settori e l'affermazione, al riguardo, del peso apportato dalla struttura di costo aziendale, accanto alla complessità del settore e del processo di acquisto, per la determinazione del grado di astizzabilità.

I risultati precedentemente ottenuti vengono, inoltre, confermati dall'analisi e determinazione dei benefici relativi alle classi merceologiche individuate nell'offerta di BravoSolution.

Vengono infine esposti i risultati pratici conseguiti nei mesi di lavoro come Market Specialist Operatosi e le osservazioni, nonché l'individuazione dei benefici e delle barriere all'adozione di nuove soluzioni per gli acquisti, quindi punti di intervento e miglioramento, relativi allo sviluppo dell'e-Sourcing, ed in particolare dell'e-Procurement.