



# eProcurement

Ing. Giovanni Calabria

Politecnico di Milano  
[giovanni.calabria@polimi.it](mailto:giovanni.calabria@polimi.it)

# Agenda

---

- Gli ambiti applicativi e l'impatto sulla catena del valore
  - I diversi "mondi" del B2b
  - L'eSourcing
  - L'eCatalog
- I principali benefici di business e le criticità di adozione
- Appendice

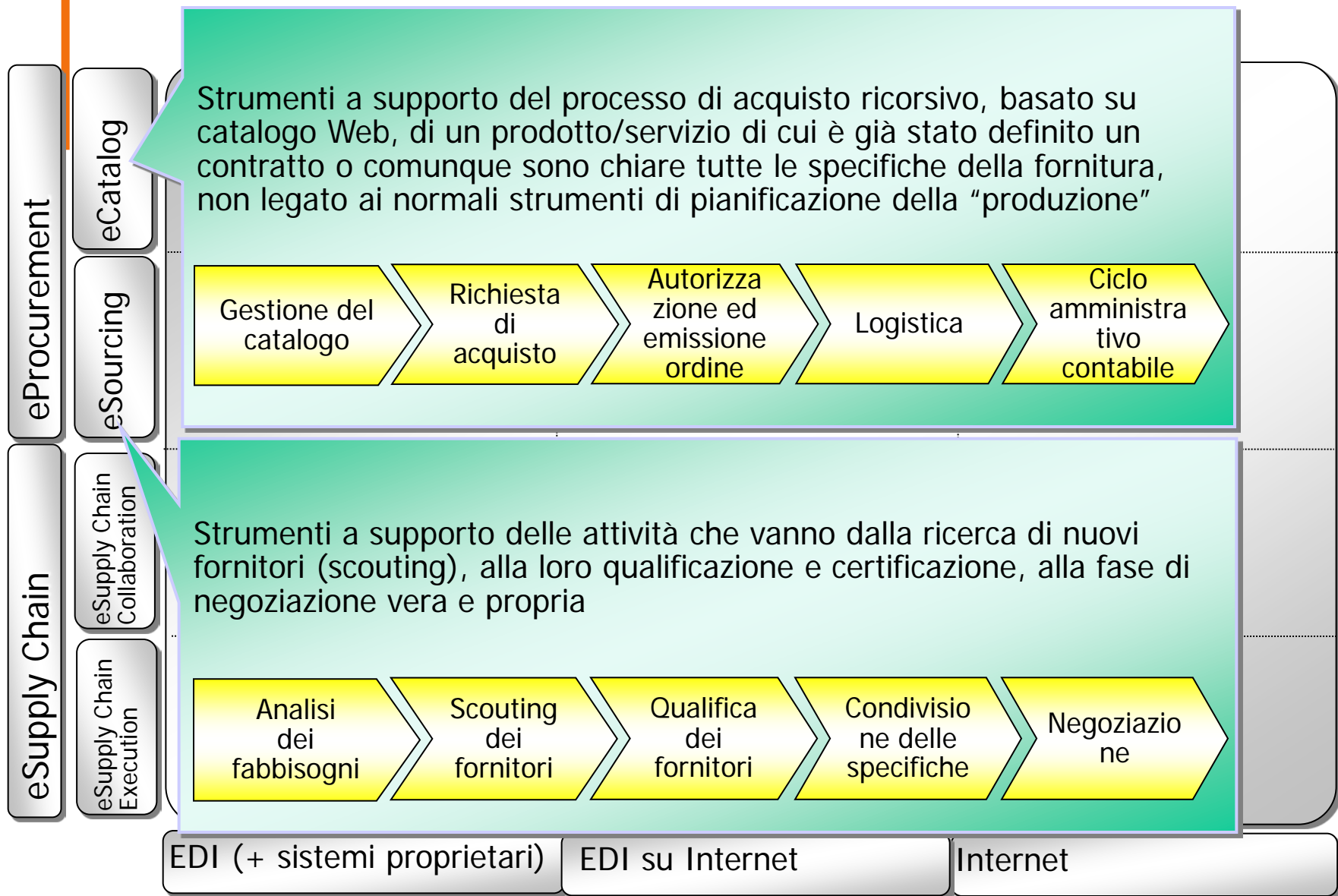


# **Gli ambiti applicativi e l'impatto sulla catena del valore**

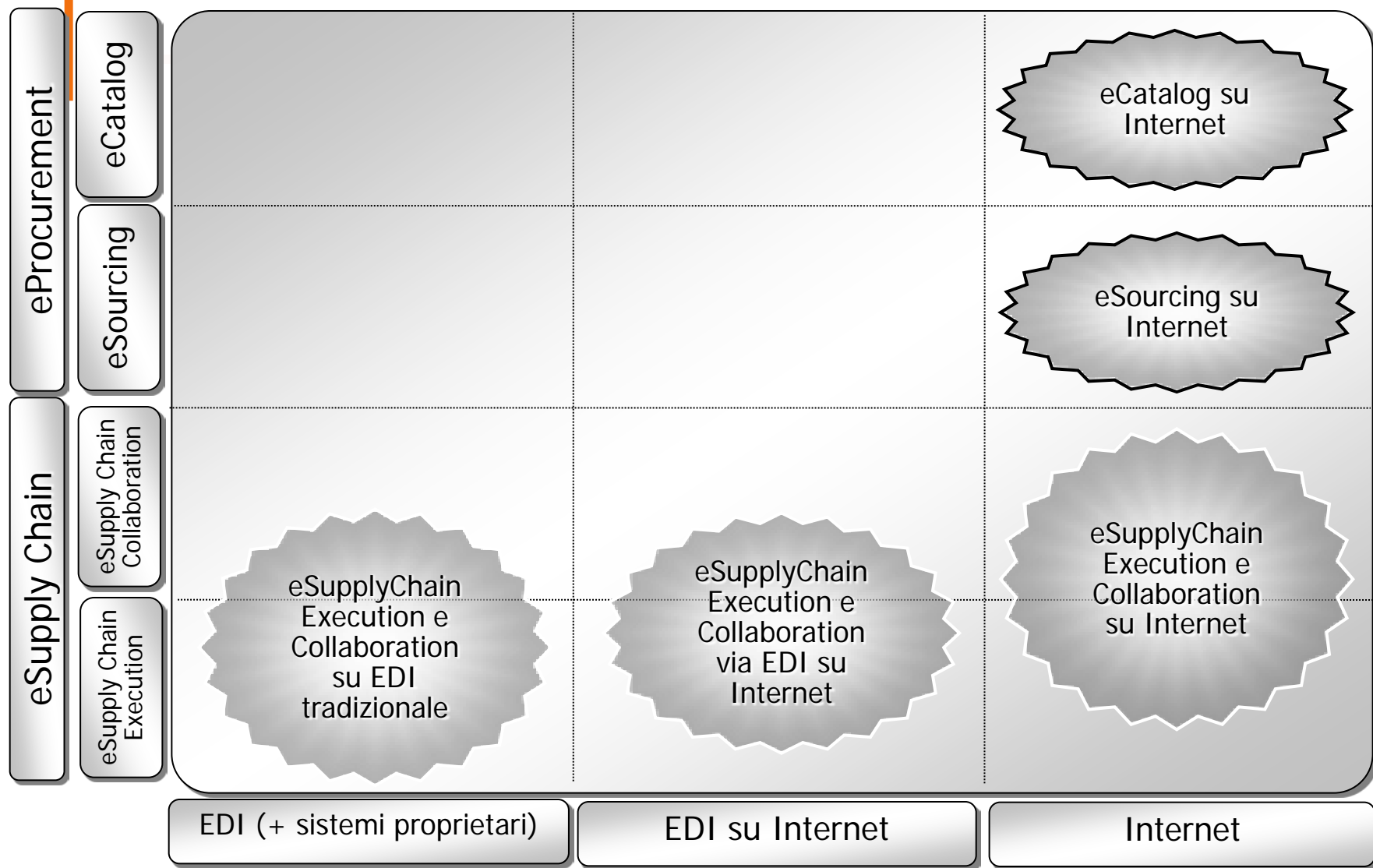
## eProcurement impacts



# I diversi "mondi" del B2b

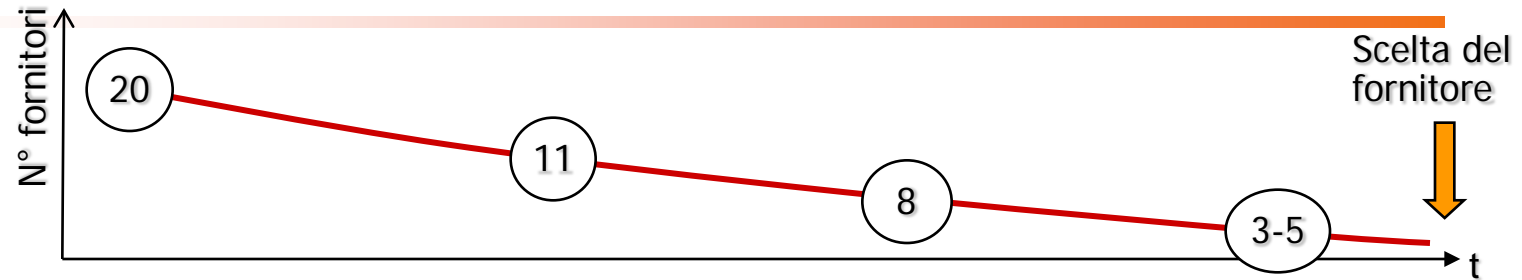


# I diversi "mondi" del B2b



# L'eSourcing: gli strumenti a supporto del processo

## Le fasi del processo di Sourcing



Analisi dei fabbisogni

Scouting dei fornitori

Qualifica dei fornitori

Condivisione della specifiche

Negoziiazione

Scelta del fornitore

t

- Definizione strategica degli obiettivi
- Raccolta di Richieste di Acquisto (RdA) da parte del personale interno
- Aggregazione, analisi e gestione delle RdA

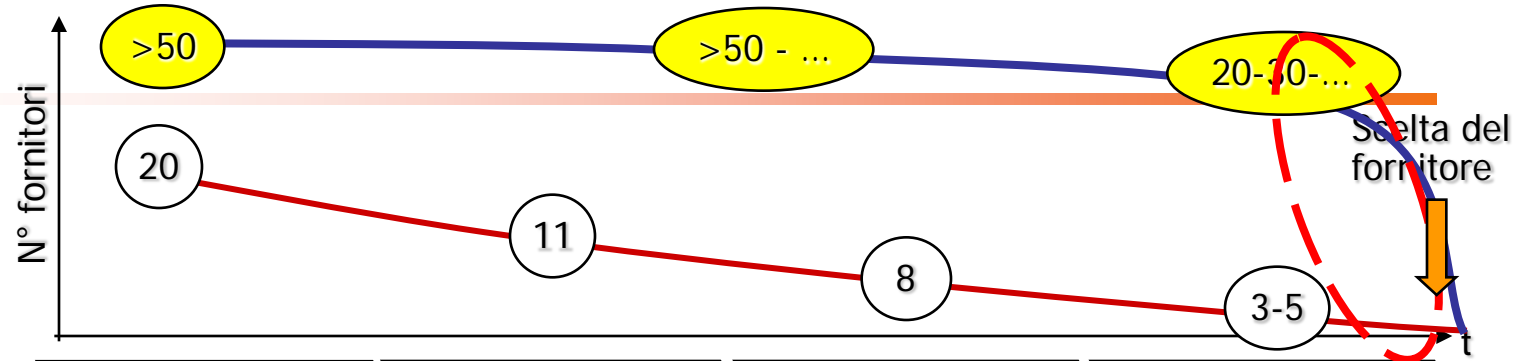
- Ricerca di fornitori a partire da:
  - conoscenze pregresse;
  - lista fornitori del buyer
  - suggerimenti da parte dei tecnici
  - indagine (spesso destrutturata) sul campo
  - contatti diretti con fornitori nuovi

- Richiesta di informazioni su bilanci, referenze, liquidità, ecc. ai fornitori
- Valutazione del materiale e allineamento delle informazioni raccolte
- Condivisione delle informazioni relative all'acquisto da effettuare
- Scambi documentali
- Prima scrematura sui fornitori da portare in negoziazione

- Incontri con i fornitori giunti a questa fase
- Raccolta di ulteriori informazioni
- Ricircoli di incontri coi fornitori
- Forte leva sul prezzo

# L'eSourcing: gli strumenti a supporto del processo

## Le fasi del processo di Sourcing



Analisi dei fabbisogni

Scouting dei fornitori

Qualifica dei fornitori

Condivisione della specifiche

Negoziiazione

- Strumenti di analisi dei dati e reportistica

- Strumenti di scouting passivo online
- Strumenti di pre-qualifica
- Sistemi di gestione dell'Albo fornitori e sistemi di Vendor Rating
- Sistemi di autocandidatura per fornitori già qualificati

- Strumenti di RFX per supportare l'interazione clienti-fornitore
  - Richiesta di informazioni
  - Richiesta di prezzo
  - Richiesta di preventivo
- Sistemi di eCollaboration e Document Management a supporto della negoziazione
- Firma digitale
- Strumenti di Contract Management

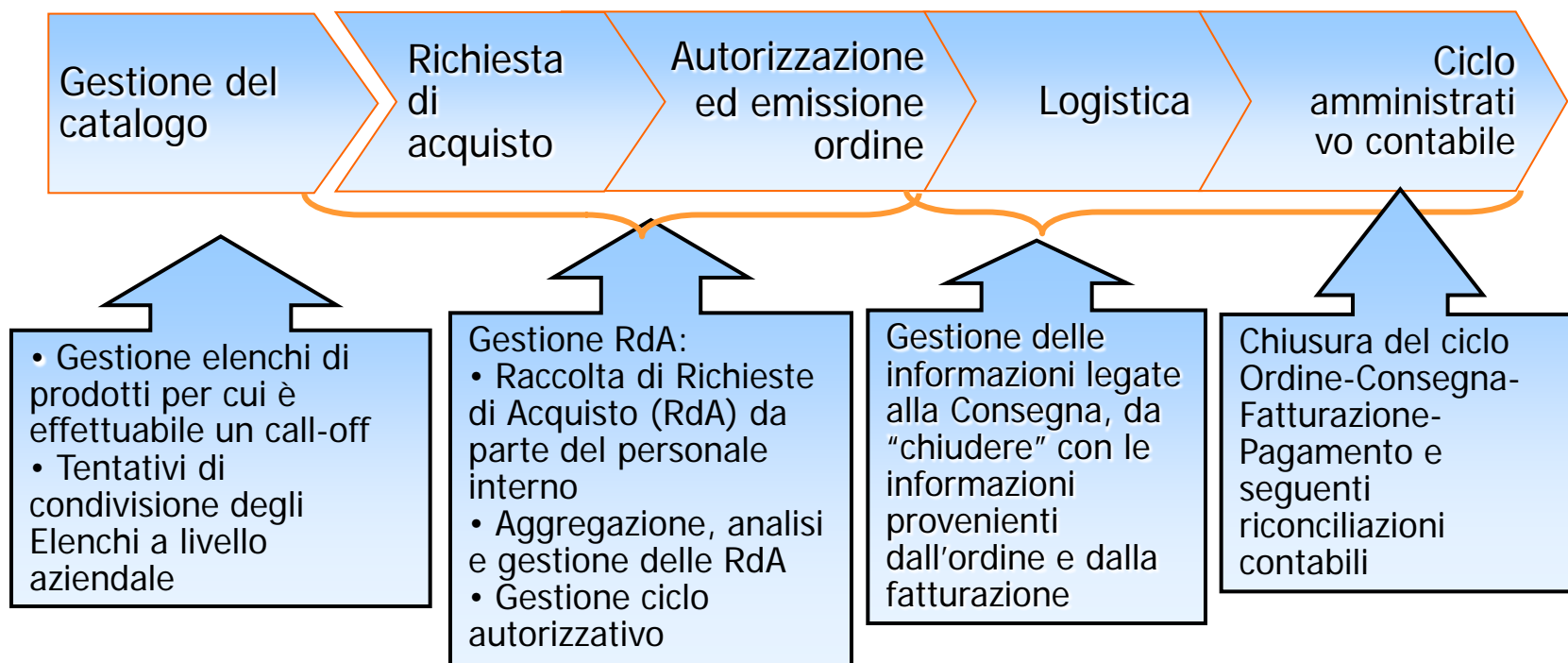
- Strumenti di asta elettronica (inglese, mascherata, segreta, multiparametrica, ecc.)
- Sistemi di gare in busta chiusa

## Gli strumenti di eSourcing a supporto del processo



# L'eCatalog: gli strumenti a supporto del processo

Le fasi del processo di acquisto ricorsivo di materiali indiretti





# **I principali benefici di business e le criticità di adozione**

# Benefici e Criticità dell'eSourcing: l'ottica del buyer

## Benefici

- **Riduzione del prezzo di acquisto**
  - Possibilità di coinvolgere più fornitori, a cominciare dalla fase iniziale (RFx)
  - Dinamiche psicologiche indotte dal sistema di negoziazione online in tempo reale
  - Possibilità di cogliere al meglio alcune situazioni contingenti del mercato
- **Aumento dell'efficienza del processo di sourcing**
  - Riduzione del tempo di interazione e negoziazione coi fornitori
  - Migliore valutazione e confronto delle offerte
  - Riduzione dei tempi per la ricerca di nuovi fornitori e la pre-qualifica
- **Riduzione dei tempi di fornitura**
- **Maggiore trasparenza, tracciabilità, controllabilità della spesa**
- **Maggiori informazioni a disposizione**
- **Aumento dell'efficacia complessiva del processo di Acquisto**

## Criticità

- **La scelta di quali categorie merceologiche conviene gestire con l'eSourcing**
- **La stesura del capitolato**
- **Il numero e la tipologia di fornitori da invitare**
- **La definizione dei parametri "tecnici" dell'asta:**
  - la base d'asta
  - il tempo di estensione (hammer time)
  - il target price
  - il ribasso minimo
- **La modalità di aggiudicazione (automatica o no)**
- **La gestione delle inerzie interne al cambiamento**

## Verso un nuovo ruolo del buyer?

Più tempo dedicabile dal buyer ad attività a maggiore valore aggiunto (analisi della spesa, studio dei mercati, scouting dei fornitori, collaborazione con i "tecnici", ecc.)

# Benefici e Criticità dell'eSourcing: l'ottica dei fornitori

## Criticità...

- Il rischio di una minore valutazione della qualità a causa dell'eccessiva enfasi sulla competizione sul prezzo
- La valutazione nella negoziazione di criteri differenti dal prezzo
- L'eccessiva riduzione del margine, con effetti negativi sulla capacità di investimento (se non di sopravvivenza)
- L'effetto del possibile "stravolgimento" delle relazioni consolidate

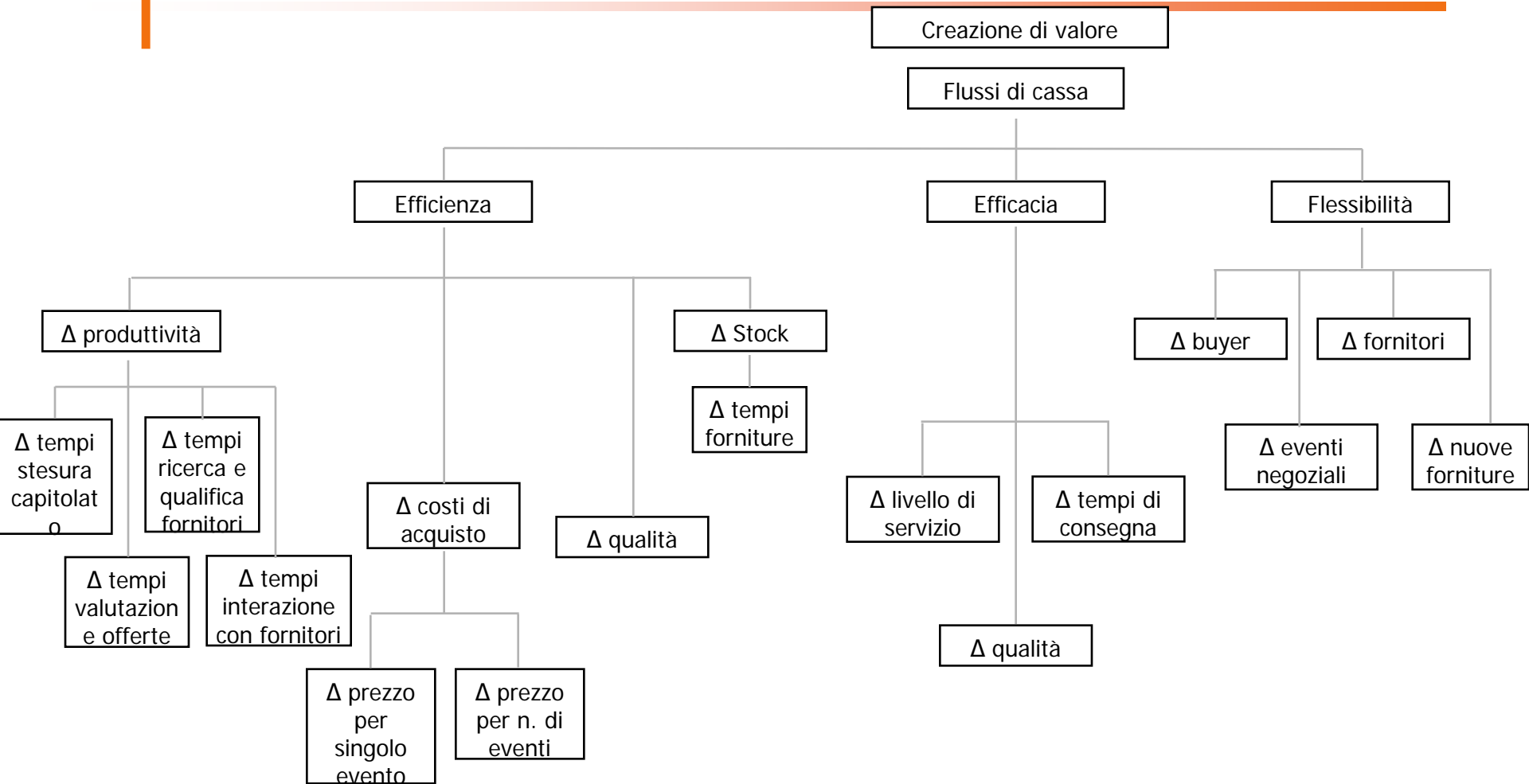
## ... con alcuni benefici

- Maggiori opportunità per le imprese più competitive (riduzione dell'asimmetria informativa)
  - Nuovi "canali di business" (anche per le imprese con strutture commerciali meno forti, nel caso il buyer ricorra ad operatori B2b)
  - Opportunità di "sfruttare" al meglio negoziabilmente situazioni contingenti (saturazione delle risorse, presenza di overstock, ecc.)
  - Maggiore trasparenza della negoziazione (a livello sia di prezzo che di aggiudicazione)
  - Possibilità di benchmark competitivo
  - Maggiore efficienza del processo negoziale
- E comunque...*
- Possibilità di utilizzare, anche da parte dei fornitori, gli strumenti di negoziazione elettronica per i propri acquisti (aumento dell'efficienza lungo l'intera supply chain)

## Verso nuovi ruoli commerciali?

Nuove competenze e attività: ricerca continua delle opportunità nel proprio mercato, valutazione delle negoziazioni cui prendere parte, comprensione delle logiche dei nuovi strumenti, ecc.

# L'albero dei value driver per applicazioni di eSourcing



# Le barriere all'adozione e i falsi "miti"

- ❑ "L'eSourcing va bene solo per le grandi imprese"
- ❑ "I tool di eSourcing si utilizzano solo in relazione a negoziazioni di grandi volumi"
- ❑ "L'eSourcing può essere adottato solo se si negoziano prodotti indiretti e/o standard"
- ❑ "L'eSourcing comporta il rischio di abbassare la qualità della fornitura"
- ❑ "L'eSourcing incrina il rapporto con i fornitori"
- ❑ "L'eSourcing porta alla spersonalizzazione del rapporto con il fornitore"
- ❑ "I fornitori non vogliono utilizzare l'eSourcing"
- ❑ "I fornitori non sono pronti per l'eSourcing"



# Benefici e criticità dell'eCatalog: l'ottica dei buyer

## Benefici ...

### • **Introduzione dell'eProcurement:**

- riduzione dei costi di processo
- maggiore controllo della spesa

### • **Fruizione dell'applicativo**

- variabilizzazione dei costi della tecnologia secondo la formula "pay per use"
- semplificazione della gestione informatica

### • **Outsourcing del processo:**

- riduzione della complessità interna
- miglioramento del servizio agli utenti interni

### • **Gestione centralizzata:**

- semplificazione amministrativa
- semplificazione della logistica
- riduzione dei prezzi di acquisto

## ... con attenzione a

### • **Efficienza ed efficacia dei processi operativi:**

- strutturazione e manutenzione del catalogo
- logistica e prestazioni di servizio associate
- gestione automatica dello scambio documentale

### • **Identificazione delle specifiche del servizio**

### ▪ **Gestione "in house" di alcune della attività, soprattutto nei modelli di tipo Procurement Service Providing:**

- catalogo
- logistica (ultimo miglio)

# Benefici e criticità dell'eCatalog: l'ottica dei seller

## Benefici ...

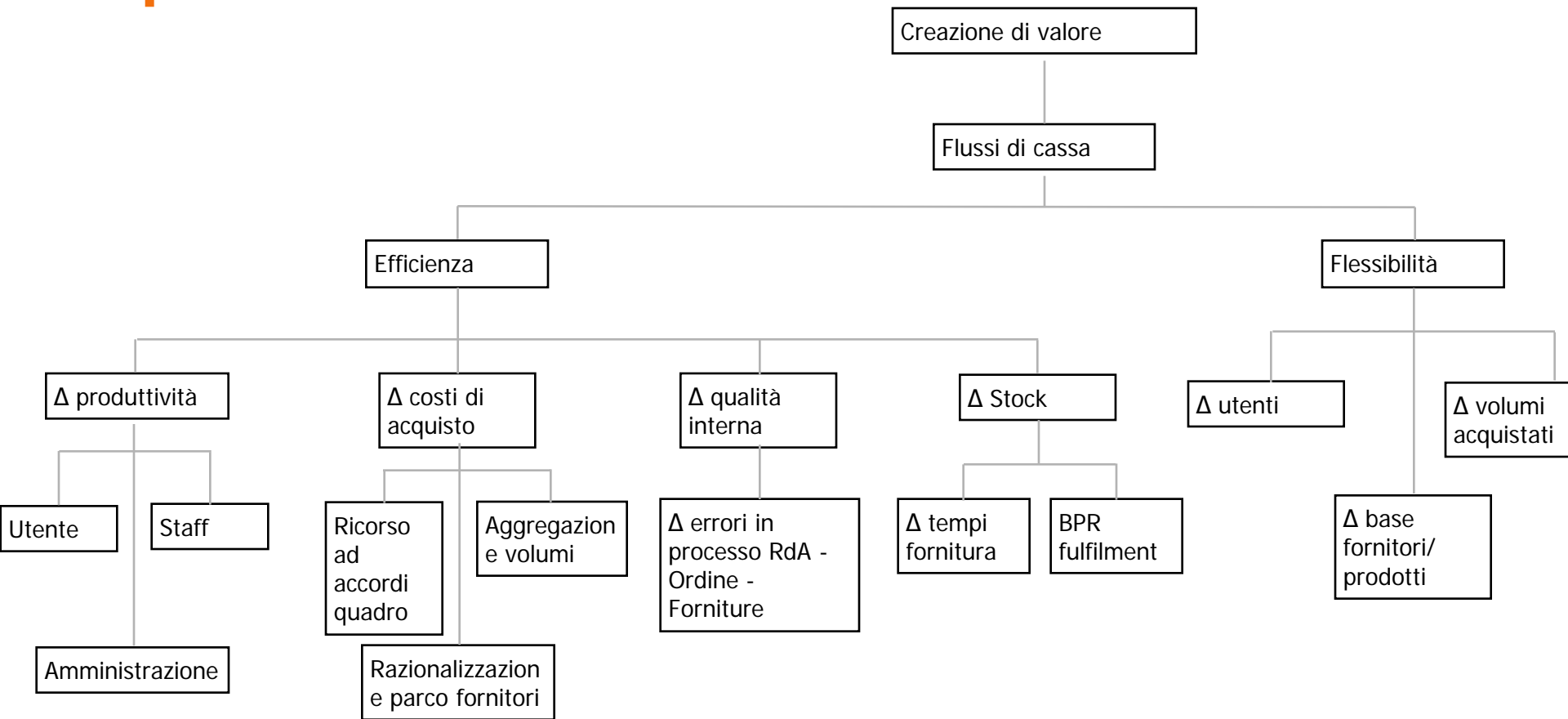
- Aumento delle opportunità di vendita su canali usualmente non presidiati
- Efficienza di processo, legata al ruolo di “centrale” svolto dall'operatore B2b:
  - semplificazione amministrativa
  - semplificazione logistica
  - maggiore prevedibilità della domanda

## ... con attenzione a

- Gestione dei rapporti con il canale
  - cannibalizzazione
  - conflittualità
- Maggiori oneri di processo
  - creazione del catalogo
  - aggiornamento del catalogo (disponibilità, nuovi prodotti, prezzi, ecc.)
  - logistica per piccoli ordini
- Integrazione con i sistemi gestionali dell'operatore B2b



# L'albero dei value driver per investimenti in applicazioni di eCatalog



# Le barriere all'adozione e i falsi "miti"

## Reale barriera

- ❑ Difficoltà nel valutare i benefici ottenibili a fronte invece di uno sforzo ed un investimento molto chiari

## Miti

- ❑ "L'eCatalog non serve: abbiamo già i listini sul gestionale"
- ❑ "L'eCatalog non porta benefici in quanto intercetta volumi di acquisto esigui"



# **Appendice: uno sguardo al fenomeno dell'eProcurement nella Pubblica Amministrazione**

# Gli strumenti di eProcurement per la PA italiana

## Il processo di acquisto

## eProcurement

Analisi dei fabbisogni

Scouting dei fornitori

Qualifica dei fornitori

Condivisione della specifiche

Negoziazione

• Strumenti di analisi dei dati e reportistica

• Strumenti di Richiesta di Offerta (**RdO**) a supporto dell'interazione cliente-fornitore  
• Firma digitale

• Strumenti di **asta elettronica**  
• Sistemi di **gare telematiche-busta chiusa**

*Aggiudicazione dell'appalto*

Mercato elettronico

Gestione del Catalogo

Richiesta di Offerta/Acquisto

Autorizzazione e emissione ordine

Ciclo logistico

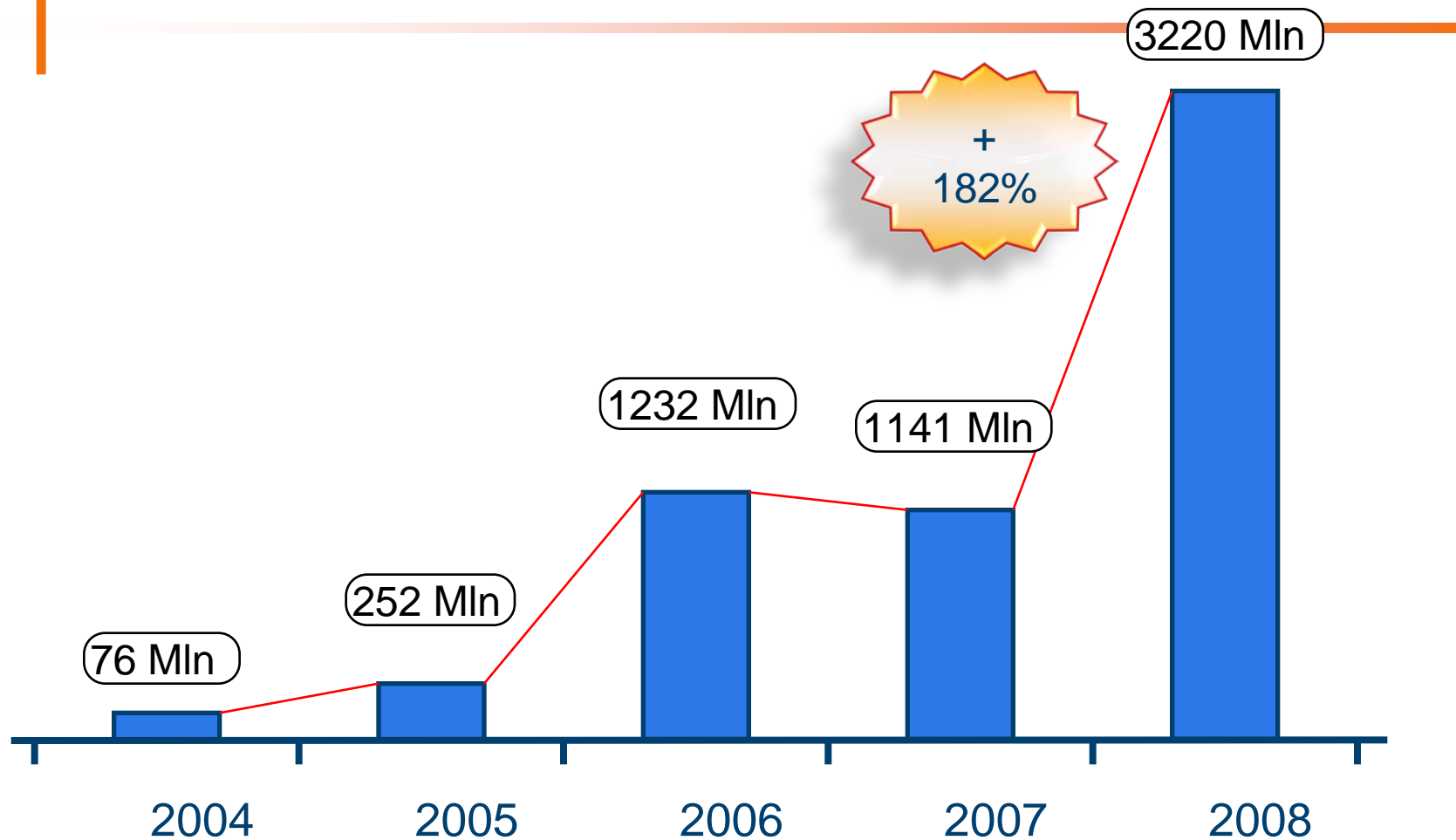
Ciclo amministrativo-contabile

• **Catalogo online** di acquisto (sia relativo a Cataloghi di vendita di fornitori, sia a Cataloghi per Ordini di Acquisto - **OdA** - da Mercati elettronici, sia a Negozi elettronici per le Convenzioni), con struttura per categorie e attributi e tool di ricerca  
• Tool di caricamento e aggiornamento del catalogo

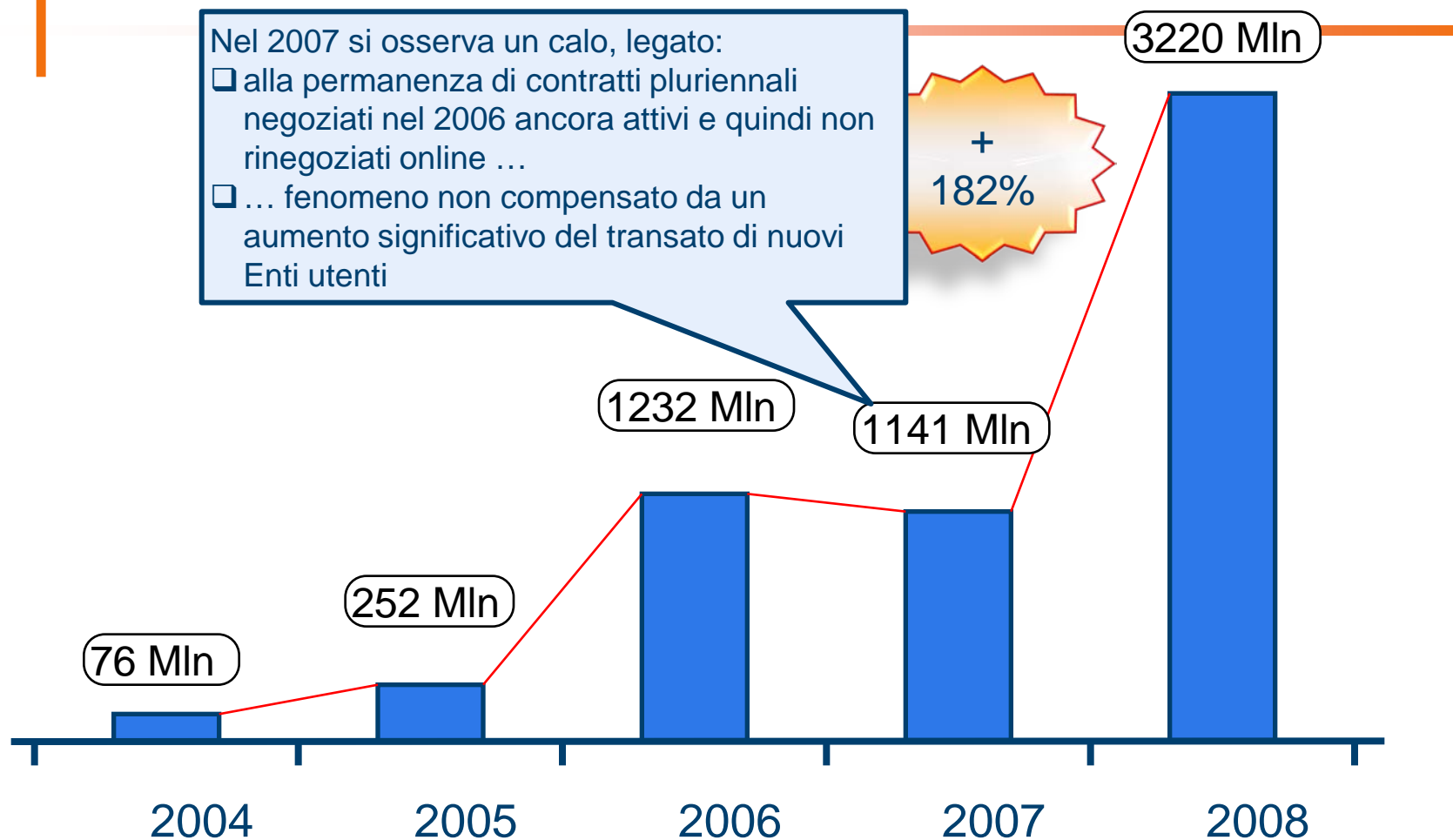
• Strumenti di Workflow per la gestione del ciclo autorizzativo  
• Firma digitale  
• Strumenti di RdO per variazioni di specifiche

• Strumenti di integrazione per lo scambio documentale legato alla fatturazione elettronica (eInvoicing)

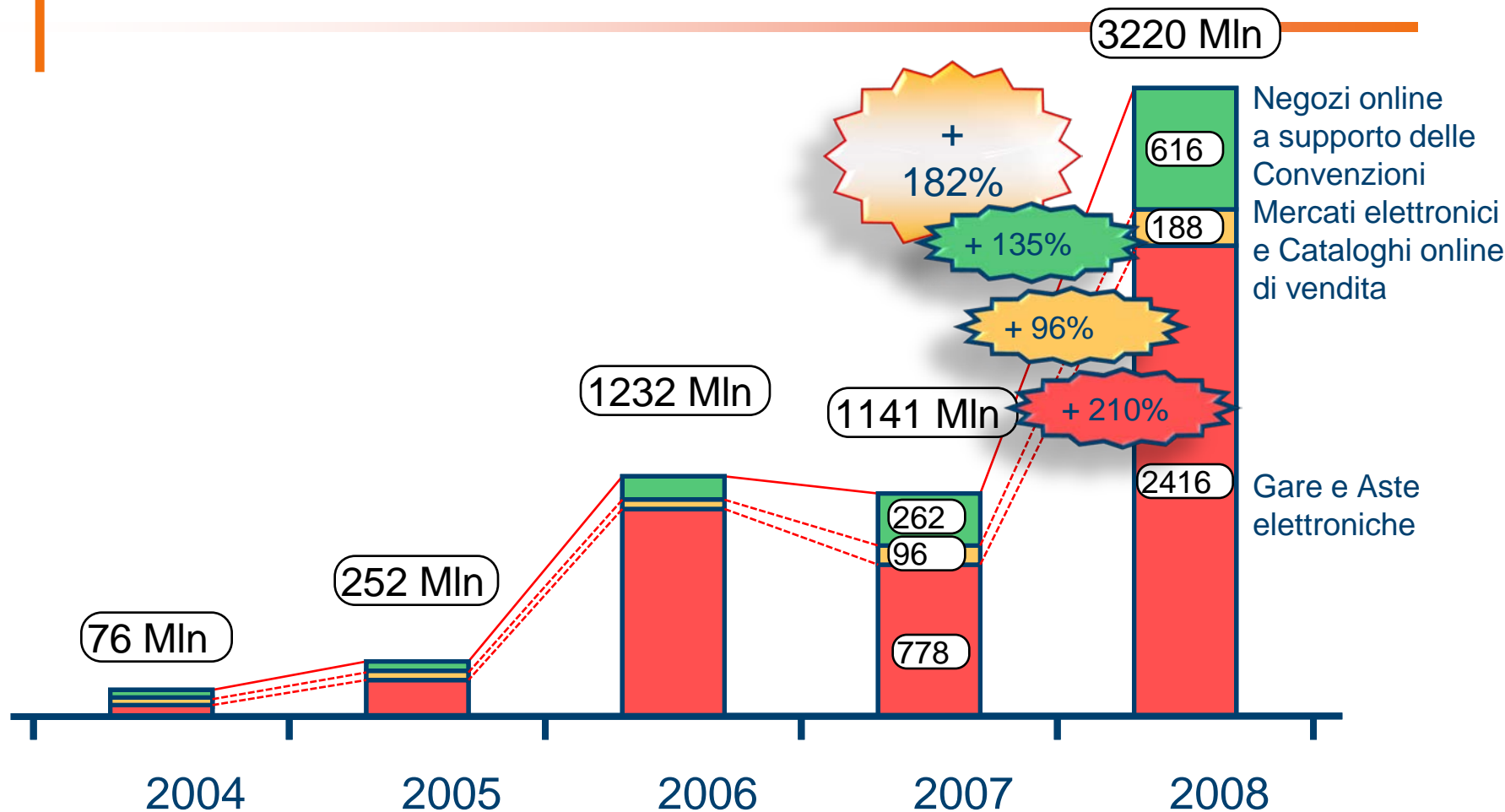
## La crescita dei volumi transati



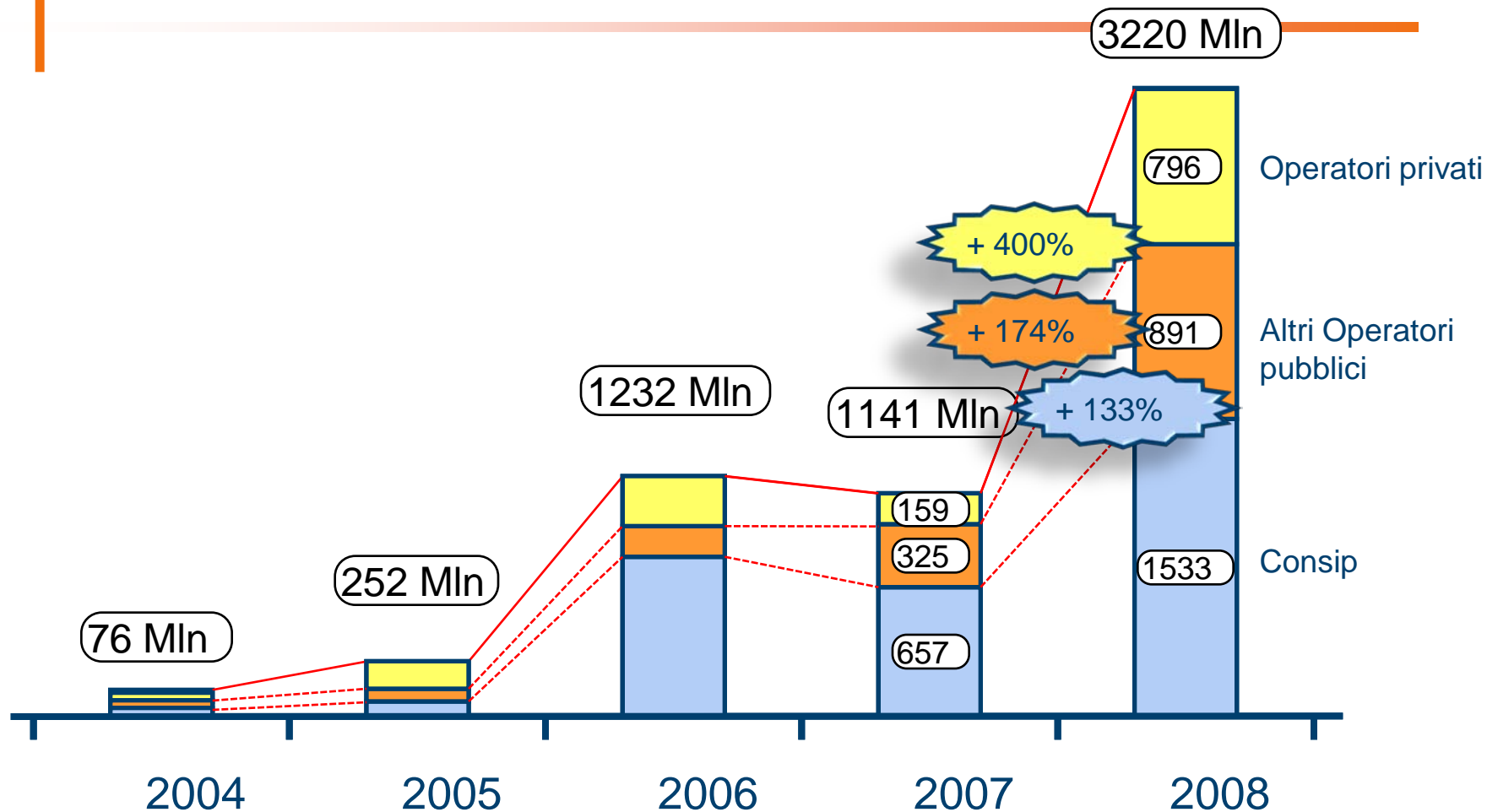
# La crescita dei volumi transati



# La crescita dei volumi transati: il ruolo dei diversi strumenti



# La crescita dei volumi transati: il ruolo degli operatori





# La valutazione quantitativa dei benefici di Gare e Aste elettroniche

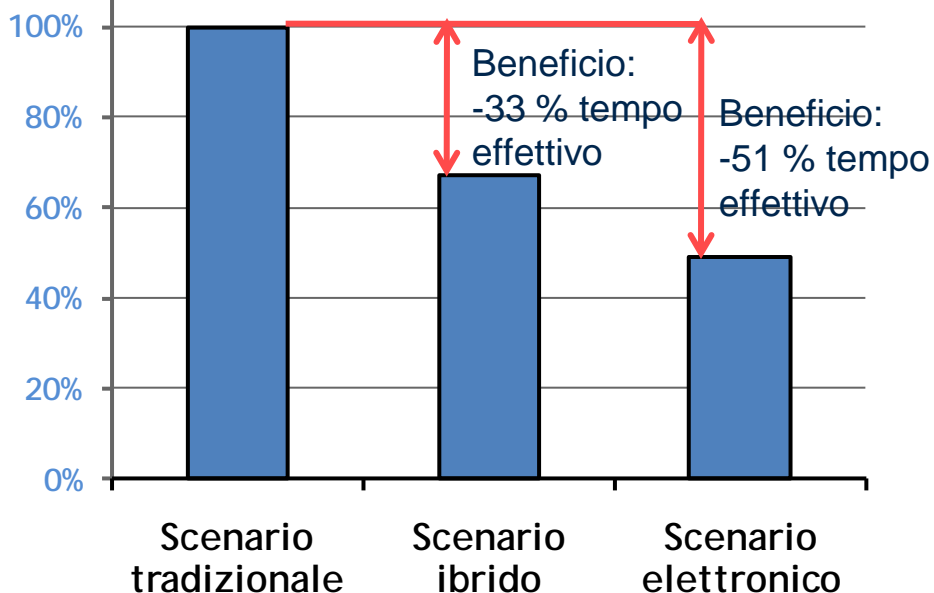
Nella modellizzazione tutte le procedure effettuate sono procedure aperte, il 50% delle quali con valutazione dell'Offerta Economicamente più Vantaggiosa

Lo scenario "ibrido" corrisponde all'effettiva situazione dell'Ente analizzato

	Scenario		
	Tradizionale	Ibrido/reale	Elettronico
Procedura aperta tradizionale	100 %	35 %	0 %
Procedura aperta mediante Gara elettronica	0 %	65 %	100 %

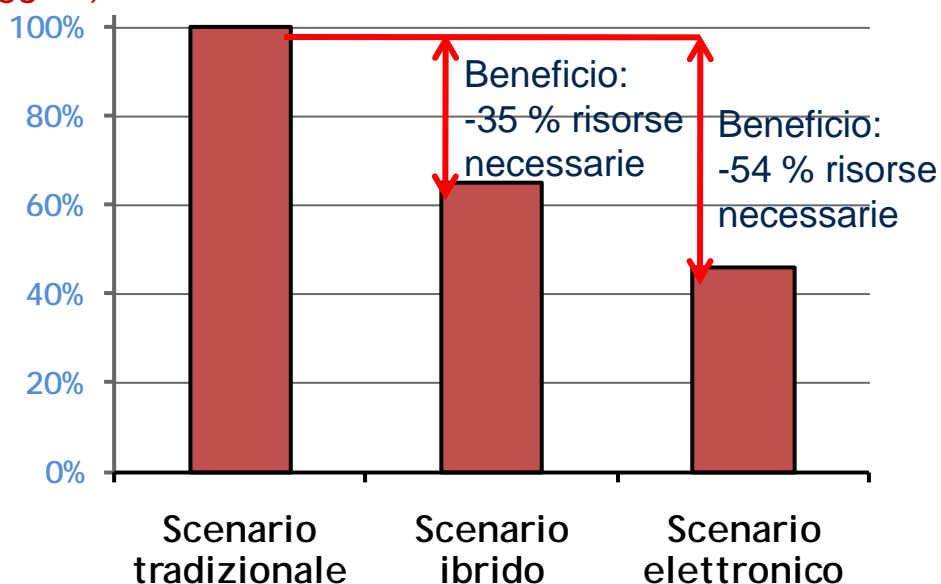
Tempi  
(giorni)

Riduzione tempo effettivo



Risorse  
(gg.uu)

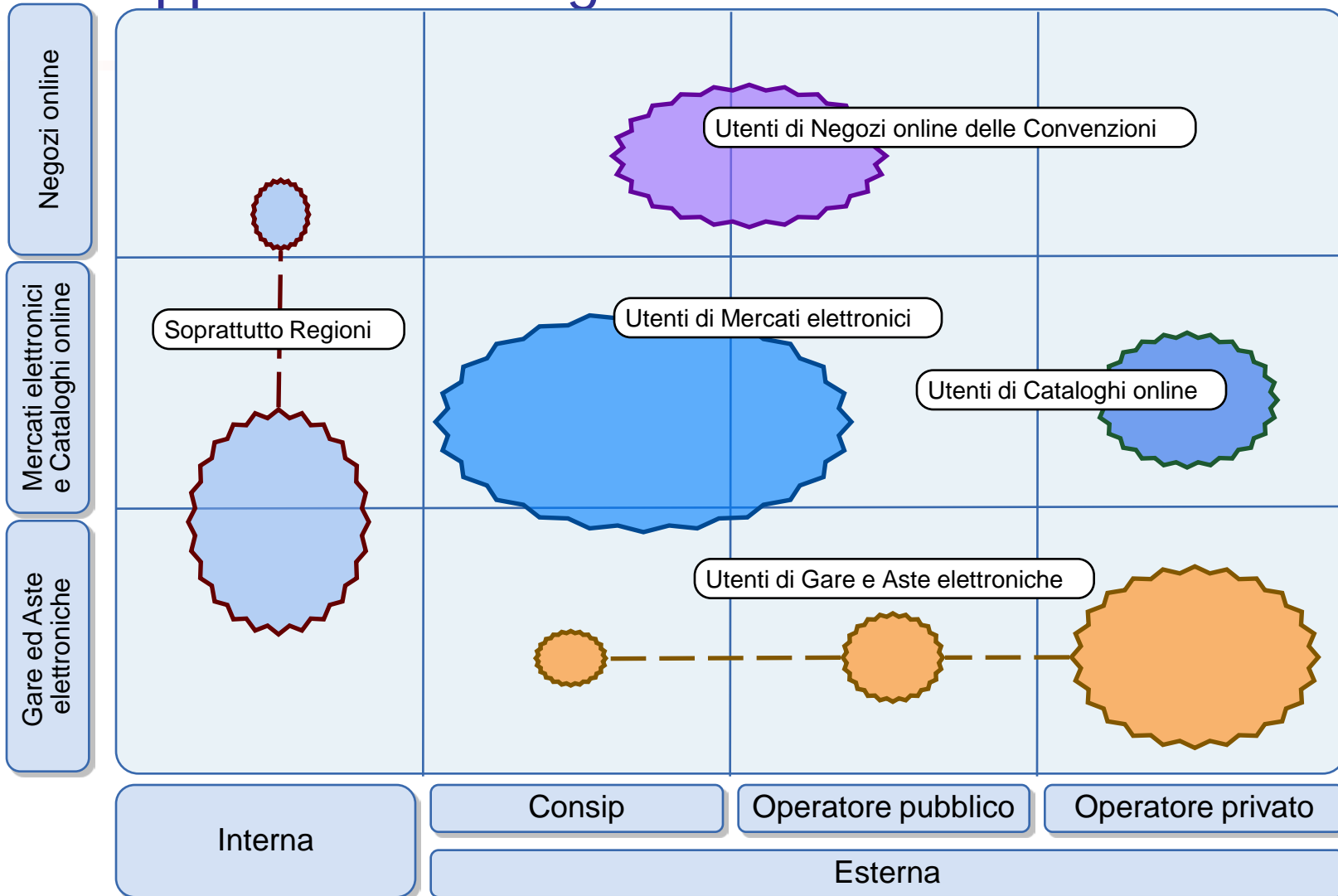
Riduzione risorse impiegate



I dati presentati sono relativi all'applicazione del modello di valutazione dei benefici legati all'uso di Aste e Gare online nel caso dell'Azienda Ospedaliera "G. Salvini" di Garbagnate, analizzata tra 2007 e 2008

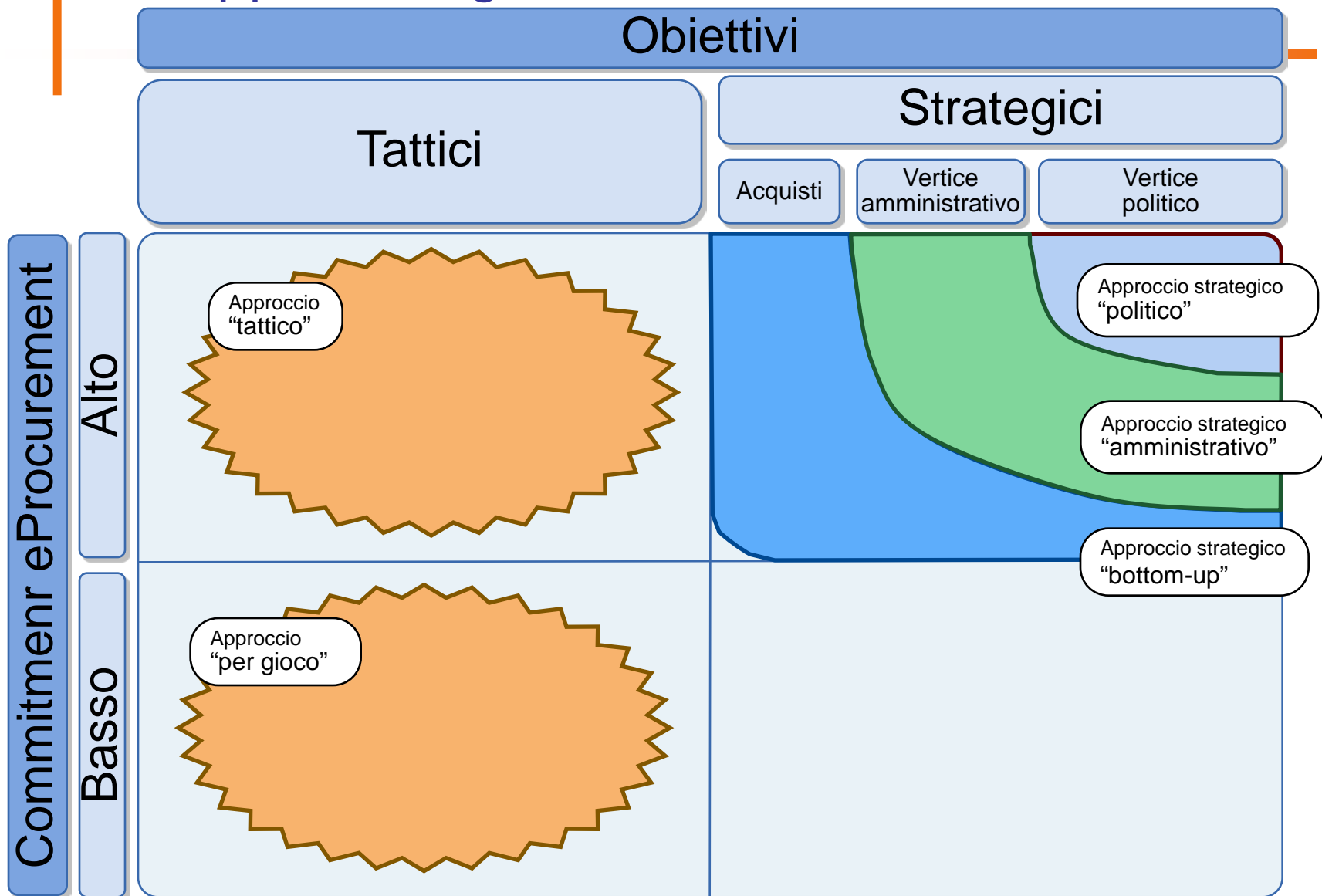
# Gli strumenti utilizzati

## Gli approcci tecnologici all'eProcurement



## La soluzione tecnologica

# Gli approcci organizzativi all'eProcurement

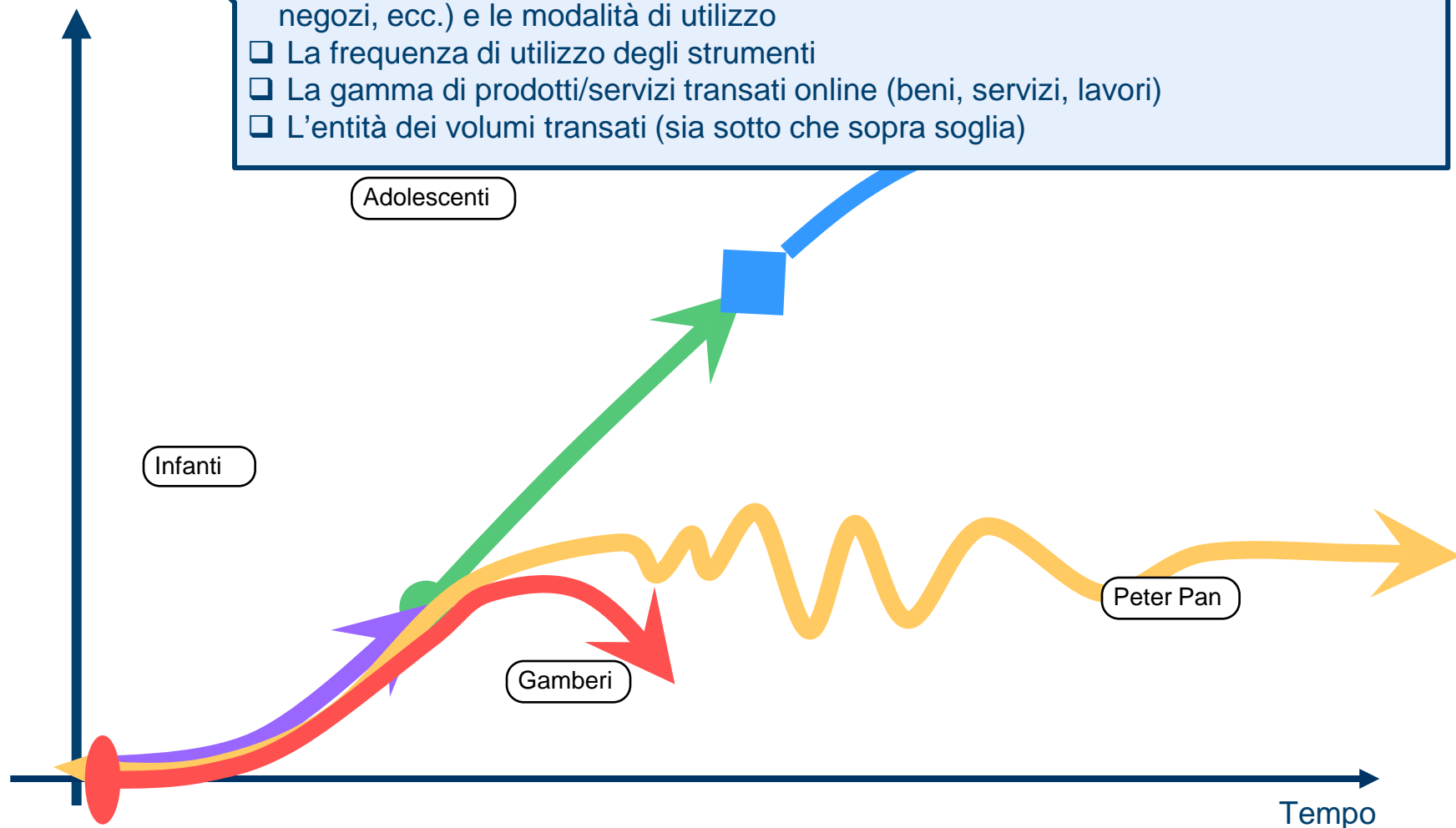


# Il livello di maturità degli Enti

Livello di maturità eProcurement

Le dimensioni della maturità eProcurement

- ☐ La tipologia di strumenti di eProcurement utilizzati (Gare/aste, RdO, eMarketplace, negozi, ecc.) e le modalità di utilizzo
- ☐ La frequenza di utilizzo degli strumenti
- ☐ La gamma di prodotti/servizi transati online (beni, servizi, lavori)
- ☐ L'entità dei volumi transati (sia sotto che sopra soglia)



# Il livello di maturità degli Enti

Livello di maturità  
eProcurement

Adulti

Adolescenti

Infanti



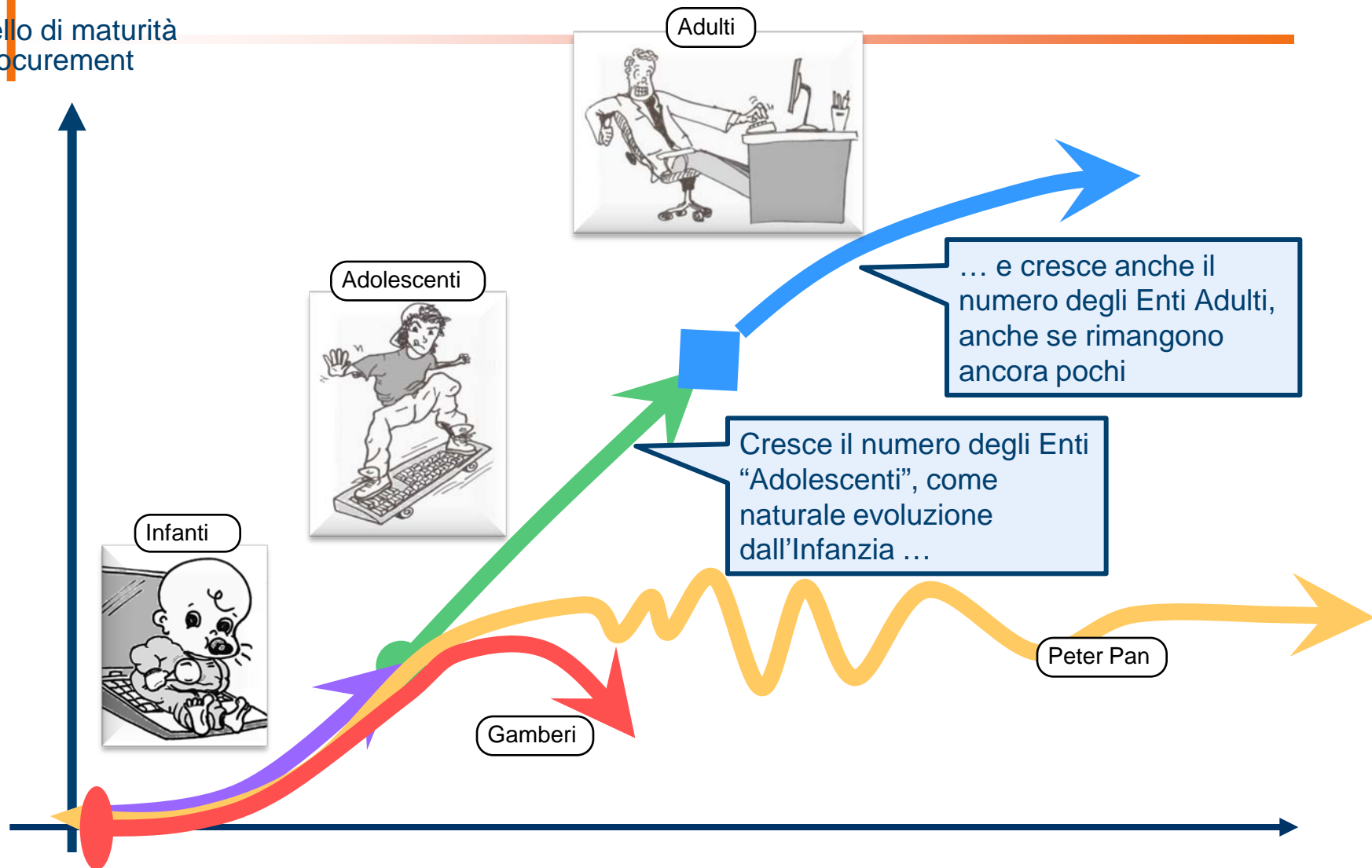
Peter Pan

Crescita limitata del numero degli Infanti (*bassa natalità*), nonostante diffusione di conoscenza e pressione normativa

- ❑ alcuni Enti, “convinti”, si sono mossi non appena la piattaforma regionale è stata resa disponibile
- ❑ altri hanno iniziato le prime sperimentazioni, ben poco convinti, “forzati” dalle normative locali

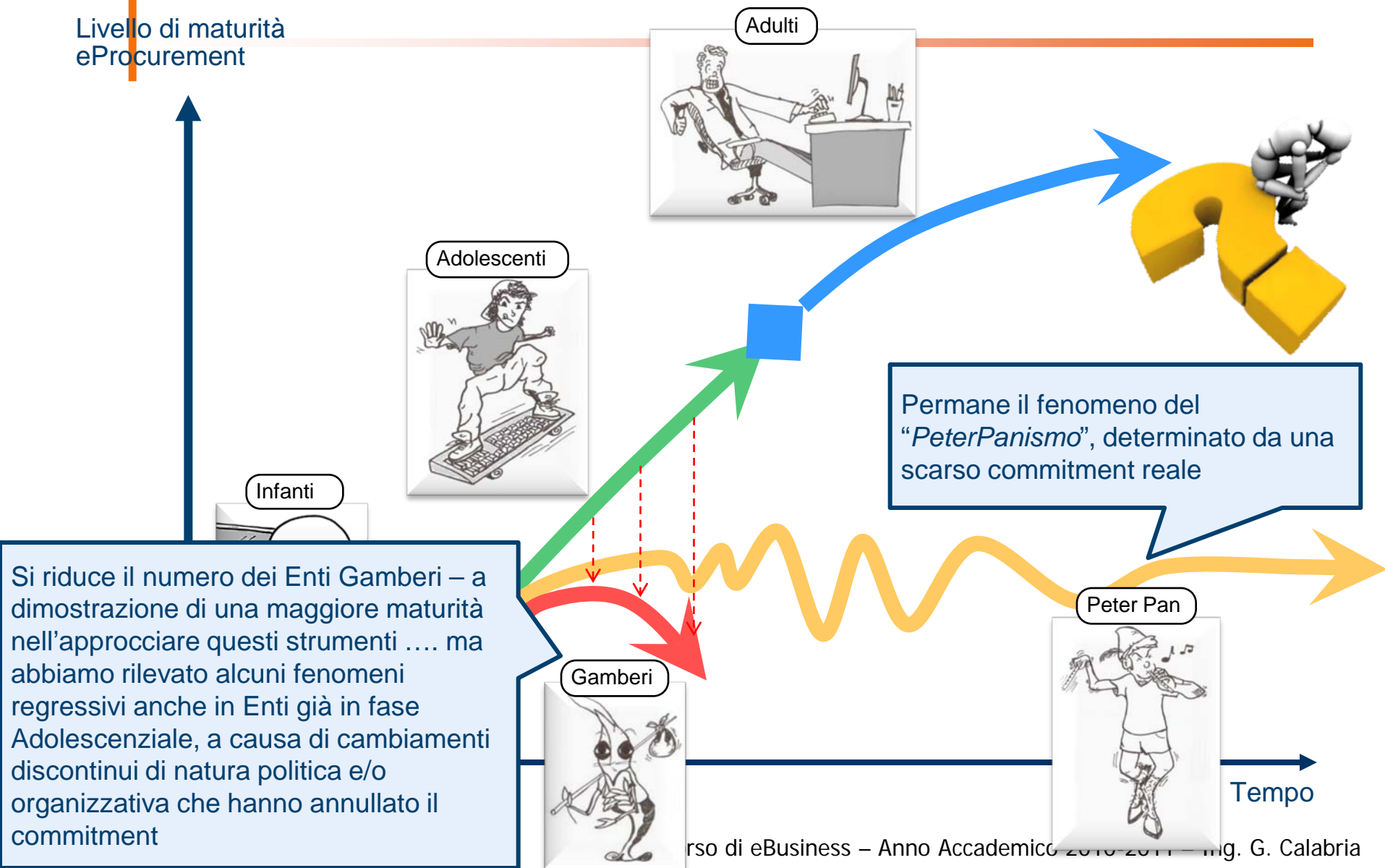
# Il livello di maturità degli Enti

Livello di maturità  
eProcurement



# Il livello di maturità degli Enti

Livello di maturità  
eProcurement



# Il "gioco dell'oca" dell'eProcurement nella PA

## IMPREVISTI

- Cambio del Vertice politico
- Cambio del Vertice amministrativo
- Cambio di chi segue gli Acquisti
- Modifiche della piattaforma tecnologica
- Modifiche nella normativa
- [...]

Infanti

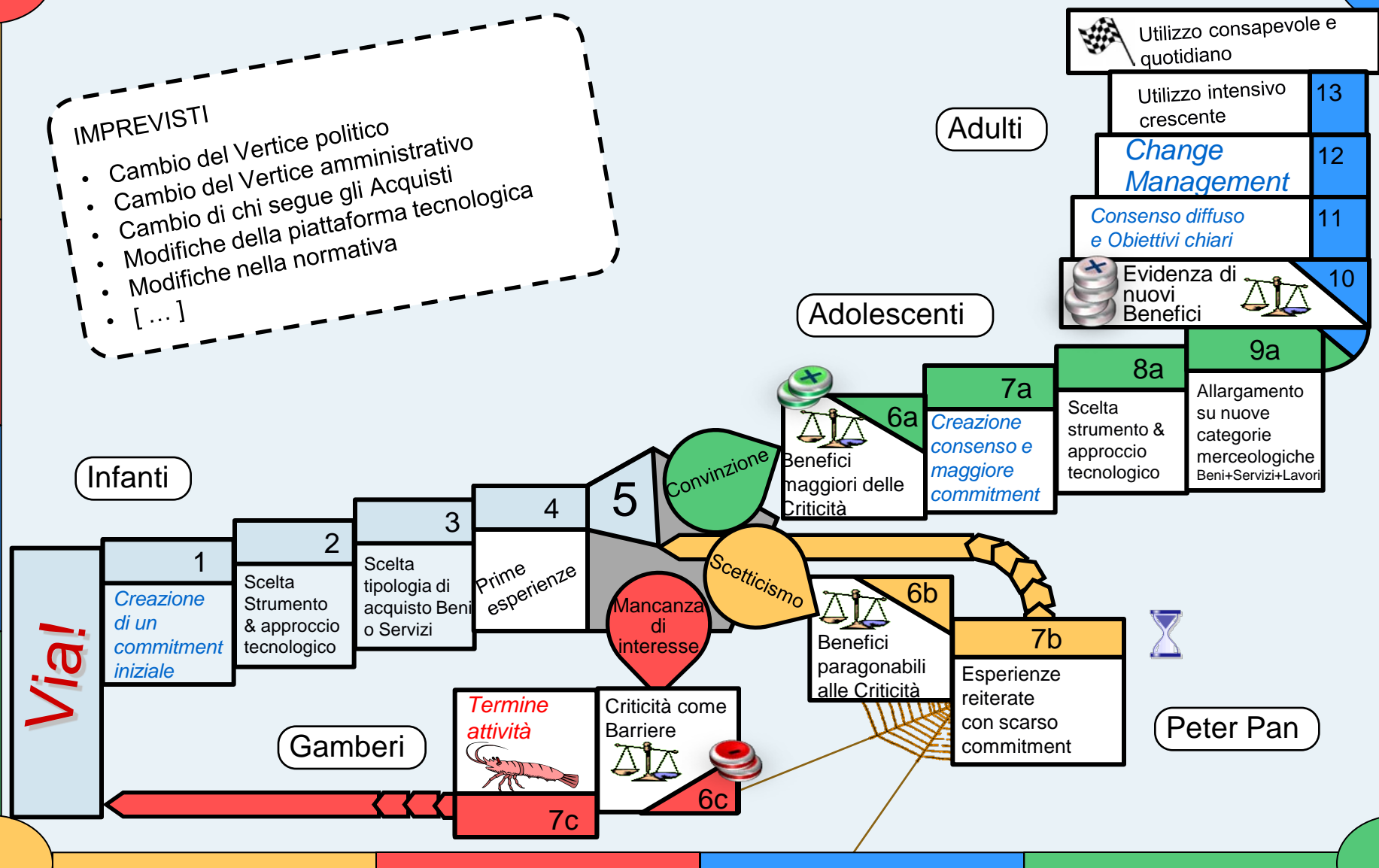
Via!

Gamberi

Adolescenti

Adulti

Peter Pan







# eProcurement

Ing. Giovanni Calabria

Politecnico di Milano  
[giovanni.calabria@polimi.it](mailto:giovanni.calabria@polimi.it)