

Convergence >>> e-marketplace

STORIA DI COPERTINA

B2B: verso nuove forme di marketplace

di ELEONORA DI MARIA

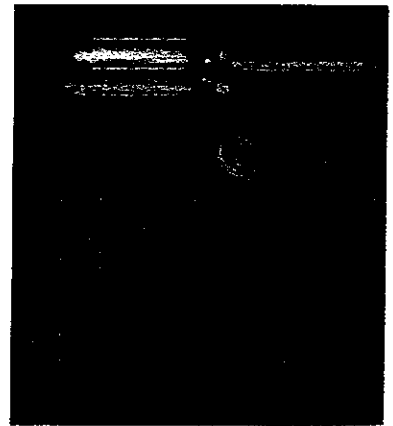
Mai come in quest'ultimo anno il mondo Internet ha visto il moltiplicarsi di infrastrutture tecnologiche e soluzioni gestionali per il governo di relazioni business-to-business. Lo scenario del commercio elettronico B2B, appena nato, è già oggi in forte evoluzione, con dinamiche ancora difficili da prevedere in modo chiaro. In estrema sintesi, la recente nascita di marketplace gestiti da attori indipendenti (i cosiddetti 'market makers'), che ha visto soprattutto protagonisti gli Stati Uniti, si contrappone all'entrata di operatori economici consolidati, sempre più interessati agli enormi vantaggi del B2B.

Rispetto alle forme tradizionali di B2B e-commerce centrate sull'impresa (vedi EDI), la prima fase di crescita, iniziata intorno al 1998, è contraddistinta dalla presenza di intermediari che hanno proposto la loro neutralità a supporto dei processi di incontro tra compratori e venditori, per mezzo di un'infrastruttura aperta (hub) attraverso la piattaforma Internet. Questi

marketplace hanno assunto due tipologie - verticali ed orizzontali - in cui sono soprattutto i primi ad avere ricevuto maggiore attenzione dal mercato e dagli operatori specializzati. Siamo di fronte a marketplace verticali se riferiti a transazioni relative ad un medesimo settore (Plasticsnet.com per la plastica o e-Steel.com nell'acciaio) ovvero orizzontali nel caso riguardino specifiche funzioni trasversali a più settori (MRO.com). Questa classificazione offre da un lato una categorizzazione delle prime strategie degli operatori Internet e dall'altro consente una facile descrizione dei servizi proposti rispetto alle imprese utenti.

Per quanto riguarda in modo più specifico i marketplace verticali, la pubblicistica internazionale e gli analisti finanziari ne hanno evidenziato gli enormi vantaggi offerti in termini di efficienza nella gestione della supply chain, di miglioramento nelle relazioni con i clienti e di efficace risposta al mercato. Proprio questi benefici promessi hanno stimolato l'entrata di nuovi attori, interessati a sfruttarne le potenzialità. La consistente crescita dei vertical hubs li ha fatti ben presto identificare come rilevante forma di investimento per gli operatori del set-

Dagli intermediari neutrali ai mercati sponsorizzati dai leader di settore: come sta rapidamente evolvendo un modello nel quale le aziende stanno ridefinendo i loro rapporti ma che, per essere vincente, dovrà mantenere caratteristiche di trasparenza ed apertura ai diversi operatori del mercato



Convergence >>> e-marketplace

STORIA DI COPERTINA

tore in questione. Attraverso acquisizioni di capitali ed investimenti diretti (specialmente nel momento di collocazioni pubbliche sul mercato azionario), alcune imprese incrementano il proprio controllo sull'intermediario, aprendosi di fatto la strada verso un maggiore ruolo all'interno delle transazioni nel marketplace.

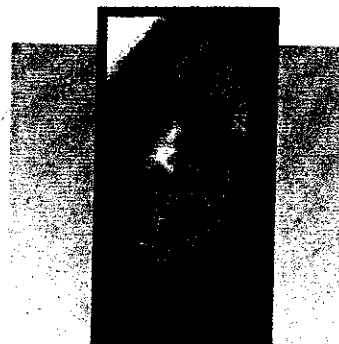
La funzione di terza parte indipendente svolta dai market makers consente di garantire vantaggi sotto l'aspetto dell'aggregazione tra domanda ed offerta in settori a forte frammentazione da ambo i lati del mercato. Questo elemento positivo si contrappone però con il fondamentale problema di questi intermediari: generare liquidità. Ciò significa un forte impegno nello stimolare la partecipazione di compratori e venditori, scontrandosi con il problema 'dell'uovo e della gallina': i potenziali compratori sono interessati ad utilizzare il marketplace come luogo di scambio solo in presenza di un'offerta, mentre quest'ultima richiede che esista un certo livello di domanda prima di proporsi online. La possibilità che operatori del settore, diventati stakeholders, contribuiscano più direttamente ad incrementare il livello delle transazioni per mezzo di un trasferimento in rete del sistema di relazioni B2B esistente finisce allora per rappresentare un'opportunità da non mancare per gli intermediari. In che modo però l'intervento di imprese del settore direttamente coinvolte negli scambi finisce per incidere su uno dei principali benefici di questi mercati elettronici, la neutralità?

Mercati di scambio sponsorizzati

I benefici legati alla presenza di una terza parte indipendente nella gestione del marketplace possono costituire un freno alla sostenibilità del modello, specialmente nel momento in cui ci si trova di fronte a mercati a forte

frammentazione. Diventa importante riuscire ad attivare un bilanciamento tra ruolo più diretto di operatori di settore e neutralità dell'intermediario, in cui comunque venga assicurata trasparenza alle transazioni e nelle modalità di gestione complessiva degli scambi.

Accanto alla trasformazione del modello iniziale di hub che vede le imprese di settore acquisire una partecipazione diretta nell'intermediario (forme ibride), un fenomeno di questi ultimi mesi è la costituzione di nuovi ambienti elettronici per il governo delle transazioni B2B diretta emanazione di leader di mercato. Si tratta di nuovi mercati di scambio sotto la guida strategica di grandi imprese con rilevante potere nel settore di appartenenza. La novità è rappresentata dal fatto che queste imprese non gestiscono semplicemente in maniera rinnovata ed individuale la propria supply chain, ma costituiscono consorzi con altri leader ed alleanze con partner tecnologici per la gestione di veri e propri marketplace sponsorizzati. Dall'annuncio dell'alleanza tra Ford,



ELEONORA DI MARIA

(dimaria@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.

General Motors e DaimlerChrysler che hanno dato vita a **Covisint** (il più grande mercato per l'automotive - vedi riquadro nei servizi precedenti), l'ultimo anno ha visto una crescita rapidissima di accordi tra leader di settore per la realizzazione di trading exchanges (da **e2open.com** nell'elettronica a **Petrocosm.com** nell'energia, da **Star Alliance, staralliance.com**, nel trasporto aereo a **Transora.com** per i prodotti di consumo).

Sap: il primo marketplace per l'ingegneria

Lo scorso ottobre **Sap-Markets, consociata di Sap Ag** dedicata allo sviluppo di marketplace business to business, ha annunciato una joint venture con due società di ingegneria tedesche, **Babcock Borsig e mg technologies**. La prima è specializzata in componenti e impianti per centrali elettriche; la seconda opera nell'impiantistica per l'industria chimica e petrolifera. Lo scopo è la creazione di **ec4ec** (e-commerce for engineered components, www.ec4ec.com), un marketplace dedicato alle società di progettazione meccanica e impiantistica. L'obiettivo, da realizzare trami-

te la soluzione **MySAP.com Marketplace**, è quello di abbreviare i processi di fornitura e acquisto di materiali di un settore che vale più di 800 miliardi di dollari l'anno, nonché di creare le premesse perché tutte le società interessate, a partire ovviamente dalle due promotrici, possano dar luogo a una vera progettazione collaborativa. Questo aspetto, che si realizza nello scambio di informazioni e nell'integrazione di acquirenti e fornitori in un medesimo progetto, non è affatto secondario rispetto al puro e-procurement, ma in un settore come quello della realizzazione di grandi impianti assume anzi una valenza strategica. G.C.B.

Convergence

e-marketplace

STORIA DI COPERTINA

Problemi ed opportunità

A differenza dei mercati gestiti da operatori indipendenti, in quest'ultimo caso diventa molto più difficile identificare in maniera chiara quali siano gli effettivi destinatari dei vantaggi connessi con il marketplace. Lo sviluppo di massa critica è il principale obiet-

scambi conclusi (che significano però un aumento crescente di costi per commissioni per le imprese del consorzio) e l'interesse dello sponsor a guadagnare in efficienza nella gestione della propria supply chain. La domanda di questi leader sono chiamati a rispondere riguarda l'obiettivo fondamentale

scato (Ipo) in cui diventa importante assicurare stabili dinamiche di crescita e profitto attraverso forme aperte di partecipazione.

Molto rilevante diventa in questo scenario la questione della governance di queste forme emergenti di marketplace gestiti da operatori forti in una delle due parti del mercato, tenuto conto della dimensione consortile di questi nuovi attori. Le esperienze americane, Covisint in testa, sono state oggetto di un interesse crescente da parte delle autorità Antitrust, intenzionate ad evitare che queste concentrazioni potessero in qualche modo provocare collusioni e perdite di trasparenza per il mercato. Gestire fino ad oggi consolidate attività di procurement attraverso il trading dinamico (come il meccanismo delle aste) può essere molto conveniente per i grandi buyer, ma rischia di incrinare i rapporti con i propri partner tradizionali se l'offerta è eccessivamente frammentata o priva di sufficiente potere di mercato. Possibili soluzioni risiedono in una più precisa definizione anticipata degli sforzi, dei vantaggi e dei ruoli giocati dalle parti coinvolte, garantendo un bilanciamento tra contributi (in risorse umane, finanziarie, tecnologiche, ecc.) e benefici nel tempo. Diventa fondamentale assicurare il massimo di apertura dei marketplace anche verso non partecipanti al consorzio, che possano vedere questo ambiente davvero come un valido mercato per la conclusione di transazioni, senza pericoli di incertezza o scarsa chiarezza nelle modalità di svolgimento degli scambi. Soprattutto è indispensabile per la buona riuscita dell'iniziativa, una rivisitazione del modello di business del marketplace, che non si fondi principalmente sulle commissioni da transazioni come fonti di ricavo, ma che affianchi proventi legati all'offerta di servizi innovativi a completamento della dimensione transazionale. ●

MatrixOne, soluzioni di collaborative commerce

Un'infrastruttura per abilitare marketplace e aziende allo sviluppo del business online è stata creata da MatrixOne (tel.02.3343061; www.matrixone.com) software house specializzata nelle applicazioni di e-business. In pratica, sotto il brand «Intelligent Collaborative Commerce», l'azienda propone la famiglia di soluzioni e servizi integrati eMatrix 9, che offre strumenti di modellazione dinamica e sviluppo di applicazioni di e-commerce, servizi di sicurezza Internet, interfacce di compati-

bilità (Java e Corba) e funzioni XML per lo scambio e il confronto di dati, file e oggetti software. Secondo il fornitore, l'adozione di eMatrix9 darebbe quattro vantaggi: la capacità di adattare in tempo reale le soluzioni di e-commerce delle imprese ai mutamenti del business; la realizzazione di processi più efficienti tramite l'inoltro di informazioni proattive; la tranquillità di una sicurezza multilivello e la possibilità di integrare nei marketplace nuove tecnologie senza interrompere le attività di business in atto.

tivo degli hub, finalizzato ad una stabilizzazione degli scambi, scalabilità del modello, crescita e profittabilità. L'entrata dei leader di mercato sicuramente contribuisce a risolvere questi problemi di liquidità per il marketplace, aiutando ad accrescere il volume delle transazioni online. A ben vedere però in alcuni casi questi ambienti di scambio

finiscono soprattutto per sottolineare i benefici di efficienza interna dei promotori, attraverso una riduzione consistente dei costi della transazione. Esiste quindi un possibile trade off tra la crescita del marketplace attraverso un incremento negli

che intendono perseguire attraverso la realizzazione del marketplace. Si tratta semplicemente dell'adozione di soluzioni strategiche e tecnologiche innovative per la gestione del proprio sistema di relazioni business-to-business o di un marketplace aperto ed accessibile anche ad operatori esterni al consorzio? Occorre tenere conto infatti delle consistenti ricadute in termini di supporto allo sviluppo del marketplace che possono derivare dalla risposta a questa domanda strategica, nel momento in cui le commissioni sulle transazioni ne rappresentano il fondamento del revenue model. In sintesi, al momento della costituzione di un marketplace i leader devono averne bene in mente il futuro in un'ottica prospettica, tra definizione di benefici interni e possibili collocazioni sul mer-

