

11. I mercati elettronici nel business-to-business

Un *marketplace* elettronico business-to-business è un luogo virtuale di scambio tra fornitori e clienti di beni e servizi destinati alla produzione, che si pone generalmente un fine sostitutivo del mercato tradizionale, ma che finisce per risultarne complementare. Si affida a protocolli Internet per promuovere e consentire le transazioni di prodotti tra imprese. I vantaggi che si cercano di perseguire attraverso la costruzione di questi sistemi virtuali di mercato sono innanzitutto relativi a una riduzione importante dei costi di transazione per entrambe le parti contraenti, soprattutto attraverso sistemi di comunicazione più veloci, economici ed efficaci, la riduzione dei costi di ricerca di clienti e di fornitori, il collegamento informatico di ogni ordine con i sistemi gestionali delle imprese venditrici e acquirenti, una maggiore trasparenza dei mercati e quindi dei prezzi praticati. Un *marketplace* presenta vantaggi generici rispetto a un mercato tradizionale soprattutto in due aree: le attività di analisi di mercato e l'integrazione delle catene di fornitura.

Per quanto riguarda il primo aspetto si deve ricordare che il principale vantaggio di tale soluzione non è la riduzione del prezzo (anche se questa è sovente un'ingannevole promessa da parte di operatori spregiudicati), quanto piuttosto la riduzione del costo di acquisto. La ragione d'essere di un *marketplace* è la crescita di efficienza attraverso l'ottimizzazione della relazione tra domanda e offerta, che si ottiene attraverso la riduzione dei costi di ricerca e informazione associati a nuovi fornitori, a nuovi prodotti, alla disponibilità di prodotti e al confronto di prezzo. Ovviamente ciò è in diretta relazione con l'ampiezza di offerta del *marketplace*. Per quanto riguarda il secon-

do aspetto, un *marketplace* elettronico spinge fortemente verso l'integrazione reciproca poiché offre e richiede uno standard di transazione della fornitura, soprattutto nel caso in cui l'offerta definita prevede l'integrazione con altri attori della catena di fornitura, come trasportatori, magazzini, fornitori a monte, garanti del credito ecc. L'integrazione della catena di fornitura accresce la trasparenza del processo poiché l'intero suo svolgersi, dalla produzione, al controllo di qualità, al trasporto, alla consegna, possono essere tracciati on line. Inoltre gli acquisti generati automaticamente on line consentono una drastica riduzione degli errori di trasmissione informativa e portano a una significativa riduzione dei costi amministrativi.

Si possono individuare tre tipi principali di *marketplace*:

- i *marketplace* focalizzati su di un'industria, che si rivolgono a uno specifico settore industriale (come l'acciaio, l'automobile, l'energia) e che a volte vengono definiti *marketplace* verticali;
- i *marketplace* fondati su prodotti, a volte definiti *marketplace* orizzontali, che si formano attorno a necessità di fornitura che riguardano diversi settori, come ad esempio i mercati relativi a materiali, riparazioni e servizi che riguardano la produzione, ma non entrano nel prodotto finale. Sono mercati molto frammentati sia dal punto di vista dei fornitori sia dei clienti, per cui una associazione attraverso una soluzione Internet può rappresentare un vantaggio per entrambe le parti;
- i *marketplace* basati su una funzione, che cercano di offrire valore dalla riunione di competenze funzionali, come la ricerca e il reclutamento del personale, o i servizi di brokeraggio per l'eliminazione di stock di magazzino.

Mentre l'ampiezza dell'assortimento offerto dai mercati virtuali beneficia del meccanismo di aggregazione tra gli attori della transazione, lo scambio beneficia sia del meccanismo di aggregazione, sia di quello di accoppiamento corretto tra benefici attesi e prodotti offerti. Facilitare lo scambio è l'obiettivo principe del marketplace in generale. L'accoppiamento corretto è facilitato da una serie di condizioni (Kaplan e Sawhney, 2000) come il fatto che i prodotti siano standard o di tipo commodity, i volumi trattati siano elevati, la domanda e i prezzi siano variabili, l'assortimento e la logistica possano essere gestiti da terzi, i compratori usino acquisti spot per ridurre i picchi e le valli di domanda.

I *marketplace* possono trovare origine da diversi tipi di promotori. Vi sono marketplace privati di forti e note imprese tradizionali, tipiche *bricks-and-mortar* cioè imprese che integrano le attività tradizionale con quelle in Rete, che li utilizzano per le relazioni di mercato con i loro clienti e/o fornitori, vi

sono *marketplce* creati ex novo da tipiche imprese *dot-com* (imprese solo virtuali), nate a questo scopo specifico, vi sono infine *marketplace* fondati da consorzi settoriali di imprese *bricks-and-mortar*, che nascono dalla necessità di rendere più efficienti gli scambi per l'intero settore. In genere questi ultimi hanno una maggiore probabilità di successo (Bloch e Catfolis, 2001).

Occorre rilevare come non tutti i settori industriali e i prodotti siano particolarmente adatti a trovare soluzioni commerciali attraverso queste forme di mercato. Si considerano come maggiormente compatibili i prodotti con un elevato livello di standardizzazione e un basso livello di servizi accessori collegato, con una forte omogeneità tra le alternative presenti sul mercato e con una bassa necessità di progettazione ad hoc. Stanno al di fuori di queste considerazioni i *marketplace* privati, dove lo scambio avviene tra imprese che già sono in relazione commerciale, hanno attivato canali di comunicazione e in genere possiedono una approfondita conoscenza reciproca. In questo caso lo scambio avviene su logiche di riacquisto, tra operatori già in relazione, su prodotti e livelli di servizio già noti oppure per nuovi prodotti il cui processo di sviluppo è stato concordato tra i contraenti. Si vuole rendere più efficiente, attraverso soluzioni di rete, una relazione che già esiste e che ha superato gli ostacoli della costruzione della fiducia.

Diverso è il discorso di *marketplace* originati da *dot-com* o da cooperazioni settoriali. In questi casi i tipi di prodotti con maggiore possibilità di successo riguardano:

- prodotti standard di manutenzione, riparazione e consumo;
- prodotti *commodity*;
- prodotti strategici standard.

Nel primo caso (manutenzione, riparazione e consumo) si tratta di acquisti spot dove il compratore seleziona il miglior fornitore basandosi essenzialmente su prezzo, tempo di fornitura e standard di qualità. Sono prodotti ad elevata omogeneità di prestazione e non considerati strategici per le attività dell'impresa acquirente, come ad esempio attrezzi manuali, forniture di sicurezza, servizi di pulizia, cancelleria. Nel secondo caso (*commodity*) si tratta di acquisti di prodotti a grande omogeneità, facilmente disponibili, con pochissime specificità richieste dal cliente, come ad esempio energia, gas naturale, cellulosa, polimeri di base. Nel terzo caso si considerano acquisti continui basati su contratti di lungo termine negoziati tra le parti in anticipo, che diventano vendite automatiche a necessità del cliente, come ad esempio la fornitura di acciaio per l'industria automobilistica, alimentari per la grande distribuzione, ecc. Queste soluzioni devono essere centrate sull'integrazione delle catene di fornitura dei contraenti.

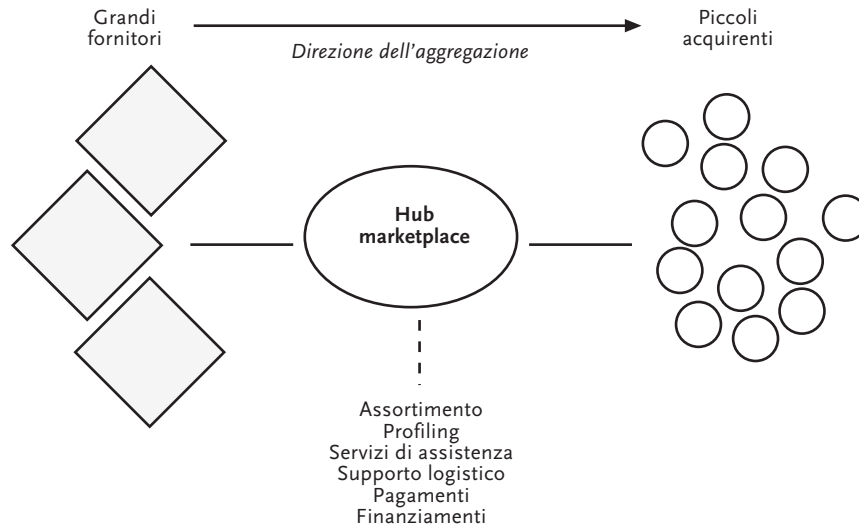
I mercati con una maggiore concentrazione (Ramsdell, 2000) si dimostrano più semplici da affrontare, soprattutto se la concentrazione è sulla clientela, come può evidenziare il caso dei mercati automobilistici. I settori che tradizionalmente utilizzano per primi le innovazioni delle tecnologie elettroniche e dell'informazione, come ad esempio l'elettronica di consumo, le comunicazioni, i computer, sono maggiormente sensibili alle potenzialità dei *marketplace*. In generale anche i settori offerenti prodotti che possono essere trasferiti o transati via Internet, come i mercati finanziari, il software e le informazioni, sembrano più facilmente avvicinabili dai *marketplace*.

Se si considera il canale distributivo, la posizione dei mercati virtuali può mutare. Infatti si possono trovare in una posizione maggiormente a monte o a valle della catena produzione-utilizzo, sulla base di due diverse situazioni di mercato (Kaplan e Sawhney, 2000). La posizione può essere tra produttori e distributori oppure tra distributori e clienti. Ciò dipende dal fatto che esistano necessità di intermediazione per ottenere aggregazione tra attori di piccole dimensioni, siano questi distributori o utilizzatori industriali. Semplificando, si può considerare un canale diretto, situazione molto frequente nei mercati business-to-business, per analizzare il ruolo del mercato virtuale.

Innanzitutto una importante condizione è evidenziata dal fatto che la presenza di un marketplace non è favorita da una doppia frammentazione di attori, sia dal lato della vendita, sia dal lato dell'acquisto. La doppia frammentazione rende infatti assai problematica e lunga l'opera di aggregazione che i mercati virtuali debbono compiere: aggregare i venditori e aggregare gli acquirenti, mettendoli in contatto reciproco e profittevole sull'intero portafoglio di offerte, è infatti un'opera titanica. In genere questi sono tentativi intrapresi con diverso e difficile successo da marketplace indipendenti, che si pongono come facilitatori di scambio in mercati frantumati. Le situazioni maggiormente affrontabili sono però quelle in cui la frammentazione degli attori è ampia su di un solo versante della transazione, mentre l'altra parte risulta sufficientemente concentrata. In questi casi una relazione diretta porterebbe a un forte squilibrio di potere di mercato e a costi generali di transazione più elevati, creando mercati altamente inefficienti, dove pochi grandi venditori dovrebbero relazionarsi con molti piccoli acquirenti o viceversa.

Nel caso in cui la situazione di mercato preveda la presenza di una significativa concentrazione dal lato dei fornitori (*figura 11.1*) e da una sostanziale frammentazione dal lato degli acquirenti, il mercato virtuale non è nettamente dominato da una parte. Se è vero che i fornitori sono di grande dimensione, situazione che dà loro una posizione di forza sul mercato, gli acquirenti godono della posizione strutturale di forza data dall'essere clienti.

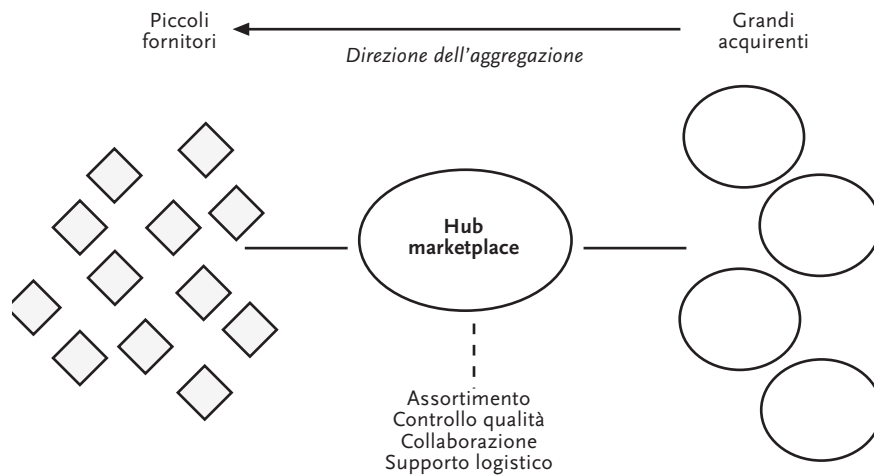
FIGURA 11.1 Modello di aggregazione guidato dai fornitori



Questa tendenza all'equilibrio favorisce la possibilità del sorgere di hub di mercato di tipo indipendente, anche se più frequentemente si tratta di soluzioni che sono controllate o promosse da associazioni di acquirenti. I servizi normalmente offerti da questi marketplace riguardano, oltre a ricchezza di assortimento, la capacità di attivare azioni di profiling dettagliato dei clienti in modo da facilitare le strategie di vendita dei fornitori. Sono presenti servizi di assistenza ai clienti che, data la loro piccola dimensione o non frequente acquisto, spesso necessitano di essere guidati e consigliati nelle fasi pre e post vendita. Per lo stesso motivo e a causa della dispersione geografica dei clienti, è sovente utile un importante supporto alle consegne, magari in alleanza con operatori logistici. Risultano importante anche servizi finanziari che si muovono su due dimensioni, quella delle modalità e della sicurezza dei pagamenti e quella del finanziamento agli acquisti, attraverso accordi con istituti di credito.

Nel caso in cui la concentrazione sia presente nel lato degli acquirenti e la frammentazione in quello dei fornitori (*figura 11.2*), il marketplace risulta dominato dai primi, che uniscono la forza della dimensione con quella della posizione di mercato. In questo caso l'aggregazione dei fornitori può essere guidata sia dai vantaggi di entrare in un network che consente di raggiungere clienti importanti, sia da una forte pressione da parte dei clienti business, che pongono ai propri fornitori abituali la condizione di gestire le transazioni attraverso un hub virtuale di mercato per poter continuare ad averli come clienti.

FIGURA 11.2 Modello di aggregazione guidato dagli acquirenti



In questo caso, i servizi offerti dall'hub virtuale di mercato sono quelli di consentire un assortimento completo di fornitura ai grandi clienti e di ridurre i loro costi di transazione. Al marketplace è richiesta inoltre la capacità di controllare la qualità delle offerte dei fornitori, in modo da garantire i compratori e da divenire uno spazio di relazione continua, dove sia possibile definire collaborazioni di lungo periodo. È anche indispensabile un supporto logistico, questa volta necessario a risolvere i problemi dati dalla frammentazione dei fornitori. Il marketplace finisce per assumere caratteristiche di network stabile di collaborazione e di spazio di relazione per acquisti frequenti, con gli obiettivi di riduzione di costi di transazione, di incremento di velocità di fornitura, di incremento del livello di cooperazione e co-progettazione.

Il modelli di business relativi ai *marketplace* evidenziano cinque possibili fonti di reddito:

- compensi fissi per transazione o percentuali sul valore delle transazioni;
- abbonamenti, prezzi di ingresso e licenze d'uso di software per lo scambio;
- pubblicità;
- pagamento diretto su prestazione di servizi;
- pagamenti basati su risparmi nella catena di approvvigionamento.

L'ipotesi di far pagare un compenso fisso o variabile per transazione diventa un argomento di ostacolo nell'uso abituale del *marketplace*, fino a venire percepito come una tassa sulle transazioni. Diviene poi sempre più difficile commisurarla al valore della transazione quanto più si integrano le catene di fornitura tra venditore e acquirente, così come risulta arduo stabilire un valore "equo" della percentuale sulla transazione da riversare al *marketplace*, vista l'estrema varietà delle situazioni di scambio. La tendenza attuale è orientata a un continuo abbassamento delle percentuali di compenso. Questa modalità di ricavo presenta complessivamente numerosi punti di debolezza ed è spesso illusorio pensare che l'attività di un *marketplace* riesca a sopravvivere solo di questi introiti.

Gli abbonamenti e le licenze d'uso dovrebbero consentire di ottenere una generazione continua di ricavi fissi. Questo sistema è tutto sommato il metodo migliore per fornire incassi alla piattaforma senza creare ostacoli di costo che ne potrebbero ridurre l'uso (una volta pagato il prezzo di abbonamento o licenza l'utilizzo è illimitato) e, poiché rappresenta un costo fisso, spinge gli utenti a moltiplicare le transazioni per ridurre l'incidenza su ogni singolo acquisto o vendita. Il problema è rappresentato dall'ammontare del prezzo di ingresso, che finisce per rappresentare una barriera, soprattutto per coloro che non hanno mai fatto uso di sistemi di acquisto o vendita simili e che non riescono quindi a sperimentarne i vantaggi, dovendo comunque pagare per un servizio che non sanno quanto saranno in grado di utilizzare. In genere si supera questo ostacolo attraverso un periodo gratuito di prova.

I ricavi generati dalla pubblicità ospitata nelle piattaforme hanno deluso molti operatori *dot-com* negli ultimi anni e una eccessiva aspettativa ha condotto al fallimento numerose iniziative. Se l'efficacia della comunicazione pubblicitaria, soprattutto attraverso *banner* e forme simili, si è dimostrata molto bassa in generale, ciò vale ancor più per la realtà *business-to-business*. In questo caso hanno dimostrato un sufficiente successo, anche se non elevato, solo prodotti e servizi assolutamente coerenti con la focalizzazione del *marketplace*. Questa modalità non rappresenta comunque un modello di business sufficiente a sostenere un'iniziativa importante.

La vendita di servizi può forse rappresentare una fonte di ricavi aggiuntivi, ma difficilmente può sostenere da sola la gestione del *marketplace*. Questi servizi potrebbero essere di tipo finanziario, logistico o di controllo, ma spesso gli operatori principali hanno le competenze e le soluzioni per gestirli direttamente o con altri fornitori (banche, spedizionieri, software house ecc.). In fondo uno dei servizi più competitivi che le piattaforme possono offrire è l'analisi di mercato, sia per i venditori, sia per gli acquirenti.

Le soluzioni integrate di catena di fornitura sembrano rappresentare l'aspetto di maggior valore offerto dai *marketplace*, sia in termini di soluzioni

software sia di consulenza. Il problema è che questo servizio richiede un grado di competenza elevato e riconosciuto da parte del *marketplace*, così come una condizione di elevata fiducia tra le parti. Quest'ultimo punto è messo in crisi dall'essere parte in causa del *marketplace* stesso. Come può essere, infatti, certa un'impresa cliente dell'oggettività della migliore soluzione logistica se questa deriva da scelte di business proprie del *marketplace*?

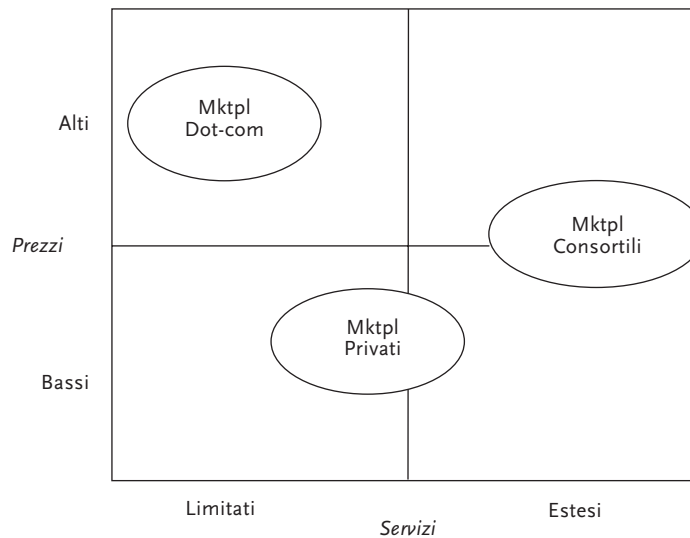
Complessivamente si può quindi affermare che il punto debole dei *marketplace* sta nella fragilità dei loro modelli di ricavo, soprattutto nel caso di *dot-com* indipendenti. Diversa è infatti la situazione che si viene a costituire nel caso delle soluzioni messe in atto da grandi imprese verso i propri fornitori e/o clienti, poiché la convenienza all'operazione segue logiche strategiche proprie di queste aziende. È il caso di soluzioni di tipo consortile, dove il fine istitutivo è dato dal miglioramento complessivo delle transazioni del settore e non dallo stretto successo commerciale.

Anche per i *marketplace* si presenta un problema strategico tipico delle economie di rete, la necessità di raggiungere la massa critica, cioè una dimensione minima tale che crei valore ai partecipanti della rete di relazioni che si instaura. In questo modo si forma un polo di attrazione per nuovi operatori, sia acquirenti, sia venditori, sia facilitatori, la cui forza è direttamente proporzionale alla massa, cioè alla dimensione dei partecipanti. Se ad esempio un *marketplace* raccoglie l'80 per cento degli operatori di un settore, risulta difficile per chiunque rimanerne al di fuori, se raccoglie il 10 per cento non è così importante parteciparvi. Nel caso dei mercati la legge della massa critica è fondamentale, si pensi ad esempio quanto pesi tradizionalmente nella partecipazione alle fiere. Il raggiungimento di una quota elevata risulta perciò necessario per incoraggiare nuovi operatori a entrare nel *marketplace*, per far aderire partner strategici fornitori di servizi di completamento o portatori di immagine e di valore, per ridurre i costi unitari di partecipazione, raggiungendo economie di scala di gestione e dividendo i costi fissi per un numero elevato di membri, così da accrescere la trasparenza delle transazioni e il valore informativo della partecipazione.

Considerando la diversa natura dei *marketplace* illustrata in precedenza (privati, *dot-com* e consortili), non tutti sembrano possedere le stesse chance di successo. In particolare i *marketplace* privati devono affrontare e superare il problema della tecnologia. In genere questi sistemi si basano su preesistenti tecnologie EDI, di solito molto costose e utilizzabili solo in situazioni di alta frequenza e di valori elevati di scambio, nonché assolutamente esclusive e di proprietà dell'operatore principale. Si deve allora passare a protocolli ITP, più aperti e condivisibili. Un ulteriore problema riguarda la credibilità di un operatore nel gestire un *marketplace* pubblico, che dovrebbe essere aperto anche a suoi concorrenti. Spesso i *marketplace* privati non si trasfor-

mano quindi in realtà pubbliche, ma prendono la forma di extranet sofisticate basate su di un sistema di condivisione più ampio.

FIGURA 11.3 **Matrice prezzi servizi dei marketplace**



Le *dot-com* sembrano rappresentare la situazione di maggior debolezza, anche se hanno una migliore immagine di indipendenza. Innanzitutto generalmente non possiedono una grande competenza e conoscenza del mercato in cui operano, poiché sono nuovi entranti. Inoltre la loro situazione di ingresso e l'assenza di forti partner iniziali rendono assai più difficile il raggiungimento della massa critica indispensabile o ne allungano drammaticamente i tempi necessari. Ciò si somma alla focalizzazione gestionale sul breve termine che sono costretti a tenere per sostenere l'economicità del loro business, condizione che fa loro assumere strategie di prezzo più elevato e ridurre gli interventi tesi a creare valore al settore, come l'integrazione delle catene di fornitura. È facile prevedere una crisi di tale modello e la riduzione del numero di imprese di questo tipo o la loro trasformazione attraverso l'integrazione con altri tipi di operatori.

Quelle che sembrano possedere caratteristiche di maggiore successo sembrano essere le soluzioni di tipo consortile o settoriale, magari guidate da associazioni o raggruppamenti di categoria, poiché assommano il relativamente semplice o addirittura immediato raggiungimento della massa critica, con

una disponibilità finanziaria notevole, una credibilità e una forza politica molto elevate nei confronti dei partecipanti. Questo si traduce in una relativa facilità nel definire e imporre gli standard tecnologici e di processo, nel costruire modelli di business che possono godere di intervalli temporali medio-lunghi e nel perseguire politiche di miglioramento e sviluppo per l'intero settore che ne innalza la credibilità e accresce i vantaggi di partecipazione.

Concludendo, l'utilità dei *marketplace* sembra molto evidente, ma esistono alcuni ostacoli strutturali alla loro diffusione e al loro successo, che necessitano di condizioni di partecipazione allargata e condivisione sociale dei costi iniziali. Come si può vedere nella *figura 11.3*, solo i *marketplace* privati e quelli consortili si collocano lungo un asse di coerenza prezzi/servizi, mentre quelli *dot-com* sembrano risultare marginali e in una posizione di business difficilmente sostenibile (alto prezzo, servizi limitati) a cui vanno aggiunte le considerazioni più generali di difficoltà fatte in precedenza.