

# La competitività d'impresa viaggia on line

Il comparto dell'edilizia si sta aprendo progressivamente ai sistemi di approvvigionamento ed e-procurement on line. In Italia a che punto siamo? A livello internazionale è attiva dal 2000 BravoSolution, società controllata dal gruppo Italcementi per la fornitura di soluzioni e strumenti di procurement su tecnologia Internet, con sedi operative in Italia, Francia, Spagna e Regno Unito. La mission è ben definita: supportare i clienti (imprese e società di costruzioni in primo luogo) nell'adozione di sistemi innovativi per l'approvvigionamento contribuendo a generare valore aggiunto, attraverso l'ottimizzazione del processo dalla valutazione delle esigenze d'acquisto e di fornitura all'analisi delle offerte, negoziazioni e sviluppo di aste on line. Un recente convegno è stato occasione per fare il punto sugli scenari di sviluppo per l'e-procurement e sulle sue applicazioni. A cominciare da tre casi illustri che hanno avviato i primi processi in Italia: i contractor Astaldi, Ccc (Consorzio cooperative costruzioni) e Impresa Pizzarotti.

## Mercato in espansione

BravoSolution (attivo, nel comparto Costruzioni attraverso il centro di competenza BravoBuild) supporta lo svolgimento di oltre 17mila negoziazioni on line, per un importo di 5 miliardi di euro, con portafoglio clienti di oltre 200 aziende primarie internazionali in 10 Paesi. Alle iniziative hanno partecipato finora oltre 22mila fornitori da 56 Paesi, alla ricerca di uno sviluppo del business. Il tasso di crescita in termini di ricavi è stato del 66 per cento tra 2002 e 2003; circa il 55 nel 2004 sull'anno precedente. Per quanto riguarda l'edilizia, i primi a partire sono stati tre grandi general contractor, ma il mercato punta ad ampliarsi verso le piccole e medie imprese. I vantaggi, ha riassunto Giovanni Noberasco, Director di BravoSolution, responsabile di business per il settore Costruzioni in Italia e responsabile di BravoBuild, consistono nella «razionalizzazione del processo di acquisto, grazie al collegamento ottimale tra cantiere e sede, mettendo ordine nell'albo fornitori accrescendolo e facilitando i contatti a co-

sto basso». E, poi, la flessibilità. «Tarato su un livello di lavori medio-basso - ha continuato Noberasco - il sistema consente l'assorbimento dei picchi di lavoro nell'ambito di particolari zone e interventi». Il panorama è in evoluzione. «Diverse centinaia di imprese hanno partecipato come fornitori potenziali alle richieste di offerta - ha precisato -. Le imprese medie hanno progettato da intraprendere in questo settore per competitività, con uno snellimento dei processi. L'obiettivo è crescere, e come crescere, con un portafoglio acquisti più ampio».

## Esperienze 2/Pizzarotti

### La soluzione è personalizzata

Fin dal 2001 il Gruppo Pizzarotti ha utilizzato le soluzioni di approvvigionamento on line di BravoSolution, attraverso il servizio di negoziazione assistita del Vertical Market BravoBuild. I risultati positivi hanno portato l'impresa a optare sempre più per le modalità di richieste di offerta, aste e approvvigionamenti on line. Da qui lo sviluppo della soluzione personalizzata web "Synergo", che ha compreso il ridisegno del portale aziendale; attraverso un'area a consultazione libera i fornitori possono monitorare la dislocazione dei cantieri sul territorio e le esigenze di approvvigionamento, inoltrando l'eventuale richiesta di partecipazione alle negoziazioni on line. Una piattaforma di negoziazione on line BravoSolution, ad accesso riservato, raccoglie invece i fornitori qualificati e abilitati. Nell'ambito del sistema, BravoSolution fornisce anche un team in outsourcing per l'assistenza e il coordinamento operativo delle negoziazioni on line. L'obiettivo è utilizzare, entro il 2006, solo procedure on line. «Un atto di fede nel quale abbiamo creduto - ha sottolineato Luca Ziveri, direttore Approvvigionamenti per il Gruppo Pizzarotti -. Il primo problema è stato far capire ai fornitori il risultato al quale aspiravamo, agire in estrema trasparenza e dando a tutti la stessa possibilità. Tramite il nostro portale oggi sono gli stessi fornitori che si propongono». I numeri parlano da soli. A fine 2004, ha spiegato Ziveri, «su 4.500 fornitori 1.800 sono abilitati a transare on line, il nocciolo duro. I buyer sono invitati a usare la richiesta di offerta on line per rapidità e praticità».



Luca Ziveri

## Esperienze 1/Astaldi

### Una scelta dettata dalla riorganizzazione aziendale

Il gruppo Astaldi è general contractor con un portafoglio ordini che comprende il Mose di Venezia, la metropolitana di Brescia, la stazione Tav per l'alta capacità ferroviaria a Bologna. In curriculum, anche il nuovo polo fieristico di Milano a Rho-Però, realizzato in cordata con Vianini Lavori e Pizzarotti, appena inaugurato. La scelta di affidarsi all'e-procurement nasce tra 2001 e 2002 da due istanze: crescita imprenditoriale e necessità di gestione di cantieri complessi. Nel 2002 dopo un processo di riorganizzazione interna si avvia l'attività di un ufficio approvvigionamenti fortemente centralizzato, con procurement decentrati per la pianificazione e la gestione delle singole grandi commesse. Con BravoSolution vara il progetto di outsourcing QdO che prevede la col-

laborazione con un team specializzato BravoBuild. «Per creare una condivisione immediata - ha spiegato Marco Toresi, responsabile del Servizio approvvigionamenti e immobilizzazioni Astaldi - abbiamo scelto BravoSolution per la struttura tecnologica e per l'interazione internazionale nei Paesi dove il Gruppo ha bisogno di informazioni dai mercati». L'obiettivo era razionalizzare la ricerca e la prequalifica dei fornitori. «Con i nuovi non ci sono stati problemi. Per quelli storici abbiamo cercato di fare capire che la richiesta di offerta era l'unico strumento possibile per dialogare». E-procurement per il subappalto o le forniture? «Nel caso del subappalto le valutazioni sono più complesse per oneri e doveri, la contrattualizzazione è più decisa».



Marco Toresi

## L'Italia dell'e-procurement

A Milano la School of Management del Politecnico di Milano, dipartimento di Ingegneria gestionale, ha attivato un Osservatorio sull'e-procurement. Secondo il rapporto condotto dall'Osservatorio sull'anno 2003, il settore dell'e-procurement ha registrato un volume d'affari di 9,5 miliardi di euro. Il quadro però è in evoluzione: sono poche le aziende che hanno aderito ai nuovi sistemi; spesso le applicazioni sono ancora a livello embrionale di sperimentazione e apprendimento. Altro fattore chiave che caratterizza la realtà italiana, in grado di frenare modernizzazione e competitività delle imprese, sono la bassa motivazione al cambiamento e l'inerzia culturale all'adozione di nuove tecnologie. Sono due i settori nei quali si concentra l'attività di e-procurement in Italia: l'e-sourcing e l'e-catalog. «Molte imprese sono soggette a stress competitivo o da ordine di bilanci, la riorganizzazione diventa quasi un obbligo» ha spiegato Umberto Bertelè, presidente della School of Management milanese. Non si tratta, solo, di garantire supporto tecnico, ma un aiuto alle imprese che vogliono riorganizzarsi. «L'insuccesso è dovuto alla carenza di determinazione - ha continuato -. Spesso non ci sono competenze ben sfruttate o la minima voglia di alterare modi e rapporti consolidati, con ritardo o rinuncia da parte delle imprese». Dal punto di vista dell'impresa, il successo si concentra su riduzione del prezzo, aumento dell'efficienza del processo di sourcing (con una riduzione dei tempi e la possibilità, quin-

## LE ASTE ON LINE

43%	il transato on line di Pizzarotti, Ccc, Astaldi aggiudicato tramite asta
7%	risparmio conseguito dal transato in asta sul prezzo obiettivo

fonte: BravoSolution, 2004

di, di dedicare risorse alle attività a valore aggiunto), maggiore trasparenza, tracciabilità e controllabilità della spesa. I nodi critici riguardano l'individuazione di campi e settori da astizzare, elaborare il capitolato d'acquisto, definire numero e tipologia di fornitori, definire i parametri tecnici dell'asta e le relative modalità di aggiudicazione. Per i fornitori aumentano le competenze e le attività per nuove negoziazioni e strumenti, ma di contro aumenta il rischio di una minore qualità a causa dell'eccessiva enfasi data al prezzo, con la riduzione del margine e lo stravolgimento di relazioni fiduciarie consolidate. Le prospettive per i prossimi anni indicano un processo di progressiva automatizzazione delle attività più operative e di routine e quindi la liberazione di risorse importanti per quelle strategiche e di valore aggiunto (marketing di acquisto, strategic sourcing, attività collaborative ecc.). Ma qual è la situazione oggi in Italia?

«C'è una differenza elevata nel campo dell'et nelle principali imprese per e-sourcing ed e-catalog - ha proseguito Bertelè -, una buona diffusione per i cataloghi più semplici, ad esempio per i materiali indiretti d'ufficio. Ma il grado di utilizzo delle applicazioni resta molto basso, con molti progetti di e-sourcing

## LE NEGOZIAZIONI ON LINE

Totale	1.880
Pizzarotti	1.130
Ccc	605
Npf (Nuovo Polo Fieristico)	65
Astaldi	80
Valore complessivo	570 milioni
di cui:	
Pizzarotti	35%
Ccc	34%
Npf	15%
Astaldi	16%

fonte: BravoSolution, 2004

allo stato sperimentale e di e-catalog limitati a specifiche categorie merceologiche». E le tendenze in atto? «L'allargamento da un lato a categorie merceologiche più complesse e, per l'e-catalog, a nuove categorie merceologiche che comprendono anche beni strumentali e servizi». La sfida si gioca anche su un altro piano. «Per le piccole e medie imprese l'ostacolo sono la cultura e la dimensione - ha spiegato - così come la mancanza di appositi sistemi e strumenti informatici».

## Largo alle medie imprese

Per le "grandi" il passaggio dalle forme tradizionali di approvvigionamento, gestione e organizzazione delle aste con l'ausilio del web sono relativamente più semplici. Ci hanno provato Impresa Pizzarotti, Ccc e Astaldi (si vedano i box in queste pagine). Esperienza a parte, il portale di approvvigionamento al servizio del cantiere del nuovo Polo Fieristico di Milano, che ha contribuito - attraverso l'e-sourcing - alla realizzazione di un'opera complessa nei tempi definiti. Tra le piccole e medie imprese, fra le prime a muoversi in questa direzione è la trentina Adige Bitumi (cave e conglomerati). Attiva sia sul mercato nazionale che internazionale, da fine 2004 si avvale dei servizi di BravoSolution attraverso un portale di acquisto. I vantaggi? Economizzare il processo di acquisto, mettendo in concorrenza più fornitori e ampliandone il numero. A marzo erano già stati transati 5 milioni di euro in acquisti con 16 negoziazioni on line (richieste di offerta e negoziazioni dinamiche), che hanno coinvolto 93 fornitori per 8 categorie merceologiche dalle attrezzature ai subappalti. Risparmio medio 5 per cento. (Giulia Raimondi)

## Esperienze 3/Consorzio cooperative costruzioni

### Più coordinamento e dialogo tra i soci

Ccc, Consorzio cooperative costruzioni di Bologna nato nel 1912, è tra i principali general contractor del mercato italiano, con 230 cooperative associate per 20mila addetti e un volume d'affari complessivo di circa 2 miliardi di euro. Tra i lavori di punta in portafoglio spiccano i recenti lavori di restauro per il Teatro alla Scala di Milano, l'autostrada



Leonardo Aciri

Brebemi e il Passante di Mestre. Cantieri complessi che richiedono una precisa organizzazione degli approvvigionamenti in rete. Primo passo, l'aggiornamento del sito web [www.ccc-acam.it](http://www.ccc-acam.it) con funzionalità innovative a supporto dei processi di approvvigionamento. Perché l'e-procurement? «Siamo partiti da considerazioni diverse - ha detto Leonardo Aciri, direttore commerciale Approvvigionamenti per Ccc -, essendo un consorzio per noi era

importante la gradualità. Nel 1999 è partito il progetto di soluzioni di acquisto su Internet attraverso il portale, in seguito ci siamo chiesti cosa fare con le aste on line. Ci siamo indirizzati su BravoSolution e abbiamo varato la prima asta nel 2000». Un passaggio culturale impegnativo. «Specialmente per il buyer e il suo ruolo, attento alla difesa della propria competenza e professionalità - ha continuato Aciri -. In futuro passerà sicuramente in questo settore una parte consistente della nostra attività. Strumenti che devono portare in azienda una nuova spinta e competitività». Una crescita sulla quale il consorzio conta di investire nuove risorse. «Nel 2005-2006 - ha proseguito - puntiamo al raddoppio del transato on line, oggi pari al 15 per cento sul totale».