

I marketplace e le forme prevalenti di e-procurement

Questa ricerca si pone come obiettivo quello di evidenziare le principali trasformazioni delle professionalità legate all'introduzione di sistemi eProcurement fino ad esplicitare le nuove competenze professionali richieste.

L'indagine si struttura in tre parti fondamentali: una ricerca documentale, descritta nella precedente relazione, una ricerca qualitativa rivolta ad un piccolo campione di aziende significative, una ricerca estensiva rivolta ad un più vasto ed indistinto campione di imprese.,

Il sistema di riferimento è stato individuato nel modello del processo di lavoro tradizionale dell'approvvigionatore, completo dei descrittori delle attività e delle competenze professionali, mentre le interviste sul campo hanno fotografato i processi reali, cioè quelli attualmente esistenti in azienda dopo l'introduzione dell'eProcurement.

Il confronto tra il modello di riferimento e le fotografie attuali ha permesso di evidenziare le variazioni intervenute, così come l'analisi, il confronto e l'elaborazione dei dati raccolti ha permesso di comprendere meglio e di descrivere le principali dimensioni del cambiamento.,

Una focalizzazione sullo scenario di indagine ci permette di vedere che la committenza dei progetti eProcurement viene nella stragrande maggioranza dei casi dall'alta direzione, con l'obiettivo di migliorare i processi interni; il sistema viene implementato con una funzionalità di trasmissione dell'ordine, gestione di aste oppure produzione e gestione di statistiche e di report. Prevalentemente è utilizzato per l'acquisto di MRO (*Material Repair and Operation*), per i beni indiretti, per i servizi e per i beni diretti.

I cambiamenti che l'introduzione di un sistema di eProcurement genera sulla Funzione Acquisti sono diversi nelle varie organizzazioni soprattutto in termini di attività specifiche. Trasversalmente alle varie imprese invece emergono degli elementi comuni quali: lo sviluppo di nuove attività strettamente connesse al sistema, cambio del mix di attività svolte dal buyer, maggiore centratura sulle attività strategiche / ad alto valore aggiunto, aumento del controllo e della gestione di processo. Inoltre si verifica la scomparsa di alcune attività di tipo transazionale. Al cambiamento rilevato del mix di attività della Funzione Acquisti corrisponde una modifica del processo di lavoro nella fasi tipiche di concezione/selezione/amministrazione; queste si mantengono, ma il peso dell'ultima diminuisce di molto a scapito delle altre. La maggior parte delle imprese affermano che non sono intervenuti sostanziali cambiamenti, e riferiscono che: una parte delle attività vengono ancora svolte come prima dell'introduzione del sistema; un'altra parte di attività si è arricchita di contenuti e di valore (organizzazione di aste e gare, scouting dei fornitori, preparazione cataloghi interni);, si sono aggiunte alcune nuove attività, quelle strettamente connesse all'uso degli strumenti che il sistema mette ora a disposizione; un'ultima parte di attività preesistenti tendono a perdere di importanza o a scomparire. Nel loro insieme, comunque, tutte le imprese concordano che le attività della Funzione Acquisti possono essere svolte meglio ed in modo più efficiente dopo l'implementazione dell'eProcurement.

, I cambiamenti nelle attività della Funzione Acquisti hanno portato alla nascita di due nuove figure: il responsabile del processo e degli strumenti (*System Process & Tools Manager*) ed il responsabile dell'eSourcing (*eSourcing Manager*).

L'analisi dei cambiamenti nelle competenze professionali è stata indirizzata alla figura dell'approvvigionatore quale ruolo portante della Funzione Acquisti.

Le interviste hanno evidenziato che il nucleo di competenze professionali caratteristiche dell'approvvigionatore si mantiene anche dopo l'introduzione di sistemi ePurchasing, anche se è stato riscontrato che ad alcune di esse viene ora dedicato più tempo e maggiore attenzione. Si può affermare innanzitutto che il sistema richiede un buon grado di comprensione del processo ed un livello minimo di abilità per poter consentire al buyer di operare correttamente. Una seconda nuova competenza professionale è la capacità di supportare colleghi, utenti interni e, fornitori esterni nell'uso del sistema. In particolare le competenze che assumono più importanza rispetto al passato sono: la capacità di sviluppare strategie d'acquisto coerenti con gli obiettivi aziendali, sia organizzando efficientemente il proprio lavoro sia utilizzando le possibili sinergie del lavoro di gruppo; lo sviluppo di maggiori conoscenze merceologiche, sia in termini di approfondimento tecnico del prodotto che di allargamento a nuove merceologie.

Nella Funzione Acquisti, l'importanza del coinvolgimento delle persone e la necessità di intervenire sulle loro competenze per poter supportare ed accompagnare l'introduzione del sistema di ePurchasing ha dato origine ad una serie di interventi a carattere formativo. Tali interventi hanno assunto caratteri e forme diverse in relazione alla struttura della funzione, all'organizzazione, alla dimensione, al tipo di implementazione effettuata. Due terzi delle imprese intervistate hanno dato vita ad interventi formativi particolarmente articolati e sviluppati nel tempo.

L'introduzione del sistema eProcurement coinvolge, in varia misura, anche le altre funzioni aziendali. Le funzioni che ne sono state maggiormente coinvolte sono l'Information Technology, Amministrazione e Produzione e Service. In particolare i cambiamenti nelle attività in queste generate sono l'emissione dell'ordine di acquisto, il sollecito ordini e l'aggiornamento delle funzionalità del sistema. L'impatto dell'eProcurement in queste funzioni ha avviato processi di cambiamento organizzativo che si traducono, ai vari livelli ed in diversa misura, in nuovi obiettivi da raggiungere sia sul piano organizzativo che professionale. In sintesi si può affermare che l'introduzione del sistema eProcurement richiede alle persone di svolgere la propria attività in modo più efficiente e snello, con maggior responsabilità sui risultati e sulle modalità di organizzare e svolgere il proprio lavoro.

Analogamente a quanto già emerso per la Funzione Acquisti, questi processi di cambiamento hanno richiesto la realizzazione di azioni di supporto. Nella maggior parte dei casi, queste azioni sono state realizzate nella parte avanzata di sviluppo del sistema e ne hanno accompagnato l'entrata in servizio. Le azioni rilevate hanno avuto sia carattere informativo che formativo e per quest'ultimo aspetto si sono caratterizzate per una particolare centratura sulle capacità operative. Tra queste, la modalità più diffusa risulta essere il corso di formazione, normalmente di breve durata e realizzato "in house".

Le aziende intervistate hanno riferito che l'introduzione del sistema di eProcurement ha generato, reazioni diverse nei loro fornitori e ha richiesto il superamento di difficoltà di varia natura con l'attivazione di specifiche azioni di supporto. In sintesi, questa molteplicità di atteggiamenti può essere ricondotta a quattro fondamentali posizioni: una prudente posizione di attesa, la disponibilità ad accettare le nuove regole del gioco, una non esplicita resistenza al sistema o al nuovo metodo di relazione proposto, il rifiuto o la rinuncia ad utilizzare il sistema. Le imprese hanno dichiarato di aver incontrato difficoltà in primo luogo nel comunicare al fornitore i diversi vantaggi per lui derivanti dall'utilizzo del sistema; in secondo luogo nel coinvolgere il fornitore e le sue risorse nell'utilizzo del sistema che, a volte, è risultato più complesso del previsto.

Le imprese hanno supportato ed accompagnato l'introduzione del sistema pianificando e realizzando una serie di azioni rivolte ai loro fornitori attraverso comunicazioni scritte, incontri di presentazione (prevalentemente rivolti ai Responsabili Commerciali del fornitore), assistenza a

distanza, realizzazione di corsi di formazione di breve durata per presentare il sistema ed i suoi strumenti, ma anche, in diversi casi, veri e propri percorsi di formazione articolati anche con addestramento pratico. Rispetto al momento del coinvolgimento iniziale dei fornitori nel progetto eProcurement, molte imprese hanno riferito variazioni di atteggiamento nei loro fornitori. Quasi tutte hanno dichiarato che l'introduzione del sistema porta ad una minore conflittualità con i fornitori sia per la maggiore trasparenza che il sistema impone nei rapporti, che per la chiarezza del processo, ma anche per il vantaggio di poter risolvere molto più rapidamente gli eventuali problemi connessi alle forniture. In un secondo tempo, sono i fornitori stessi a spingere l'impresa ad aumentare il grado di integrazione del sistema.

Partendo dalle evidenze della ricerca e tentando di rappresentare, seppur a grandi linee, quello che sembra poter essere lo sviluppo nel medio-lungo periodo dell'eProcurement una prima riflessione deve essere rivolta al contesto italiano. Il nostro paese si presenta oggi in ritardo rispetto ad altri competitori, quali quelli nordamericani ed europei, ma è indubbiamente protagonista di un sostanziale incremento. Da considerare, poi, il continuo sviluppo tecnologico che porterà ad una migliore accessibilità delle informazioni. Infine, in termini di performances dell'impresa, i sistemi di eProcurement sembrano poter assicurare benefici non indifferenti soprattutto in periodi di ciclo economico debole e caratterizzato dalla difficoltà, se non dall'impossibilità, di utilizzare pienamente lo strumento del prezzo come leva di competizione sul mercato.

Se lo scenario di riferimento nel medio-lungo periodo appare essere caratterizzato da una crescente diffusione di questi sistemi, una maggiore rilevanza assumerà anche la risorsa umana che sarà chiamata ad operare in tale ambiente.

Appare così verosimile che la trasformazione della figura del buyer precedentemente individuata possa evolvere ulteriormente secondo alcune dimensioni che, allo stato attuale delle conoscenze, sembrano potersi indirizzare verso: la specializzazione, la collaborazione interfunzionale, la gestione strategica delle attività.