



Quaderno del Fare

*Osservatorio
Fatturazione Elettronica
e Dematerializzazione*

Maggio 2012

| | |
|--|----|
| Premessa | 3 |
| 1. È vero che la normativa italiana mi consente di fare “Fatturazione Elettronica” e di dematerializzare tutti i documenti del Ciclo dell’Ordine? | 5 |
| 2. I benefici di cui si sente parlare sembrano molto consistenti: ma sono veri? | 19 |
| 3. Come mi porto a casa questi benefici? | 25 |
| 4. Quali costi devo sostenere? | 35 |
| 5. Ha senso fare questi progetti in una PMI? | 39 |
| 6. Come faccio a coinvolgere i miei clienti e/o i miei fornitori? | 49 |
| 7. Da dove parto per “fare”? | 55 |
| 8. Siamo sicuri che non mi metto nelle condizioni di subire più “controlli”? | 61 |
| 9. Non è meglio aspettare che si muova la PA? | 65 |
| | |
| La School of Management | 71 |

Premessa

Da ormai diversi anni, l'Osservatorio Fatturazione Elettronica e Dematerializzazione sta accompagnando, con le proprie ricerche e le numerose e diversificate attività sul campo, strutture pubbliche e imprese private del nostro Paese nel cammino verso la Dematerializzazione e la Digitalizzazione dei processi.

È un percorso che prevede più tappe: rinunciare alla carta per archiviare le informazioni; strutturare le informazioni in insiemi di dati; gestire le informazioni non più attraverso documenti ma con flussi di dati in formato elettronico strutturato.

Ciascuna di queste tappe prevede l'introduzione di elementi innovativi: di carattere organizzativo, di riprogettazione dei processi e – soprattutto – di stampo “culturale”. Si tratta di cambiamenti non banali da realizzare, ma le cui ripercussioni si possono misurare in termini di maggiore efficienza, efficacia e competitività per la singola impresa e per il sistema Paese nel suo complesso.

La continua e convinta “esortazione al fare” è stato il messaggio veicolato dall'Osservatorio con determinazione in questi anni. Un incoraggiamento per imprese e PA che si è sempre fondato su elementi molto concreti: l'analisi delle best practice; la stima dei benefici; la messa a punto di specifici modelli di valutazione della redditività negli investimenti in Dematerializzazione; il monitoraggio del grado di diffusione dei diversi progetti nel nostro Paese e delle principali evoluzioni nel quadro normativo. Le evidenze empiriche continuano a dimostrare che “fare” progetti di Conservazione Sostitutiva, Fatturazione Elettronica o Integrazione del

Ciclo dell'Ordine è possibile – tecnicamente e normativamente – e conviene, portando benefici crescenti con il livello di integrazione lungo il Ciclo Ordine-Pagamento.

Ne è emerso, a nostro avviso, un quadro molto promettente sul potenziale di innovazione disponibile per quelle imprese e quelle strutture pubbliche che – singolarmente o, ancor meglio, in un'ottica di sistema – si muovono con decisione lungo la strada della Dematerializzazione, superando gli ostacoli organizzativi e culturali che tutte le grandi trasformazioni comportano.

Questo “Quaderno del Fare” nasce con l'intento di avvicinare le imprese alle opportunità aperte da un buon utilizzo delle tecnologie della Dematerializzazione, della Conservazione Sostitutiva, della Fatturazione Elettronica e dell'Integrazione delle diverse fasi del Ciclo dell'Ordine, e si prefigge due scopi principali:

- aiutare i soggetti ancora scettici – che preferiscono continuare a procrastinare l'adozione delle tecnologie digitali – a vincere dubbi e paure, spesso legati a una carenza di tipo culturale e non giustificati da criticità o complessità di tipo oggettivo;
- supportare chi è convinto della necessità di innovare nel superare le reali criticità (piccole o grandi) che è necessario affrontare e che non devono rappresentare le barriere alla realizzazione di progetti in grado di creare concretamente molto valore.

*Osservatorio Fatturazione Elettronica
e Dematerializzazione*

1. È vero che la normativa italiana mi consente di fare "Fatturazione Elettronica" e di dematerializzare tutti i documenti del Ciclo dell'Ordine?



Sì, è vero. La normativa italiana, oggi, consente pienamente di adottare le tecnologie dell’informazione e della comunicazione (ICT) a supporto delle relazioni tra clienti e fornitori. Nel nostro Paese – in coerenza con quanto definito a livello europeo – è assolutamente possibile che controparti commerciali scambino e conservino in formato elettronico tutta la documentazione che regola il cosiddetto “Ciclo dell’Ordine”. Documenti come ordini, conferme d’ordine, avvisi di consegna, documenti di trasporto, conferme di avvenuta consegna, mandati e avvisi di pagamento e, soprattutto, Fatture (il documento cardine di qualsiasi processo di acquisto/vendita, oltre che quello più “carico” di importanti implicazioni legali, finanziarie, fiscali) possono essere – serenamente – emessi, trasmessi e conservati in modalità completamente elettronica. A patto, evidentemente, di seguire – quando esistono – le procedure identificate dal Legislatore. Procedure ormai chiare sotto il profilo normativo e già messe in atto concretamente da numerose organizzazioni, sia pubbliche sia private. Più nel dettaglio, è possibile:

- a) la trasmissione di documenti in modalità telematica;
- b) la Conservazione Sostitutiva (ovvero adottare, per i documenti che hanno obblighi di conservazione, una modalità di conservazione sostitutiva alla carta);
- c) la Fatturazione Elettronica;
- d) la trasmissione di documenti attraverso lo scambio di flussi di dati in formato elettronico strutturato (EDI)¹.

a) La trasmissione di documenti in modalità telematica

Nel caso di trasmissione telematica di documenti (e delle informazioni in essi contenute), questi vengono trasferiti – dal mittente al destinatario – attraverso un canale di comunicazione elettronico/digitale. Questa modalità è di facile implementazione e già significativamente diffusa tra molte imprese. Le implicazioni gestionali sono “minime”: si passa

¹ Ci si riferisce comunemente a questi modelli di scambio dati in formato elettronico strutturato usando l’acronimo EDI (Electronic Data Interchange) a prescindere da quali siano i canali di comunicazione, i protocolli e gli standard utilizzati

semplicemente dalla trasmissione tramite posta ordinaria a un più rapido ed economico invio, attraverso canali elettronici (email, upload/download di file su portali Web, FTP ecc.). Possono essere veicolati sia documenti che contengono dati non informaticamente strutturati (file “immagine”), sia dati in formato strutturato (XML, Edifact² ecc.).

b) La Conservazione Sostitutiva

La Conservazione Sostitutiva consente di archiviare legalmente e per diversi anni documenti in formato elettronico invece che cartaceo. Questa modalità di conservazione è ben definita dal Legislatore e richiede di seguire alcuni passi formali (in gran parte, accortezze di processo che, una volta definite, diventano automatismi). Poiché il documento del Ciclo dell’Ordine più importante da conservare è, come abbiamo introdotto, la Fattura, proviamo a vedere in che cosa consiste la Conservazione Sostitutiva delle Fatture (attive o passive), elencando i principali step da seguire.

Step 0 – Le Fatture da cui partire. Lato “destinatario” il documento Fattura “Passiva” può essere ricevuto in formato cartaceo – e in tal caso per poterlo dematerializzare andrà scansionato³ – oppure in formato digitale tramite un canale telematico: in questo caso, dopo la stampa del documento, la scansione non è necessaria in quanto si potrà impiegare direttamente l’immagine digitale ricevuta⁴ (qualora si tratti di formati non strutturati, ovvero “leggibili” all’occhio umano ma non direttamente “interpretabili” dai sistemi informativi), oppure l’immagine digitale prodotta (qualora si tratti di formati strutturati, ovvero “non leggibili” all’occhio umano ma “interpretabili” dai sistemi informativi). Lato “emittente”, invece, è tutto più semplice: il documento Fattura “Attiva” è praticamente sempre generato da un sistema informatico e, quindi, l’azienda – oltre a poter conservare le Fatture senza stamparle, purché vengano por-

² Si rimanda alla seguente descrizione del punto “d)” per un approfondimento

³ Si consiglia di valutare l’opportunità di associare alla scansione un sistema di riconoscimento OCR (Optical Character Recognition) e Data Capturin in grado di acquisire le informazioni presenti nell’immagine digitale al fine di semplificare le procedure di produzione dei dati necessari alla registrazione delle Fatture Passive

⁴ Va rilevato che l’immagine digitale, così come testualmente recita la Risoluzione n.158/E del 15 giugno 2009, deve rispecchiare “in maniera fedele, corretta e veritiera il contenuto rappresentativo del documento”

tate in Conservazione Sostitutiva con cadenza almeno quindicinale – potrà anche stamparle per poi procedere, anche a distanza di anni, alla Conservazione Sostitutiva dell’immagine digitale che il sistema informativo è sempre in grado di produrre.

Step 1 – La Firma Digitale. Sul documento elettronico da conservare (come anticipato, la Fattura “Attiva” è un file prodotto internamente; la Fattura “Passiva” è un file ricevuto in elettronico oppure derivante da una scansione dal cartaceo) viene apposta una Firma Digitale. Va rilevato che l’apposizione della Firma Digitale è obbligatoria se si tratta di “Conservazione Sostitutiva di documento informatico” (è questo il caso delle Fatture Attive portate direttamente in Conservazione Sostitutiva, con cadenza almeno quindicinale, senza la stampa dell’emittente). Al contrario, nel caso di “Conservazione Sostitutiva di documento analogico” (è questo il caso delle Fatture Passive ricevute su carta) la Firma Digitale sul singolo documento non è necessaria ai fini fiscali. Contestualmente alla Firma Digitale è necessario inserire anche un Riferimento Temporale ad attestare il momento in cui viene apposta la Firma.

Step 2 – Indicizzazione (o “metadattazione”). Alla Fattura memorizzata e in attesa di essere conservata viene associato un insieme di dati obbligatori (Nome, Cognome, Denominazione, Codice Fiscale, Partita IVA e Data), che consente all’utente di ricercare ed esibire il singolo documento.

Step 3 – Produzione del lotto di conservazione. La singola Fattura – o l’impronta della sua immagine digitale⁵ – viene inserita nel “lotto di conservazione” (o “file di chiusura”), che può raggruppare anche un gran numero di impronte di Fatture: tutte quelle dei quindici giorni precedenti, per esempio, oppure di un determinato

⁵ L'impronta della Fattura è una stringa di dimensione fissa (valore di Hash) che deriva in modo univoco dall'applicazione di un algoritmo di crittografia al file Fattura cui viene applicato

periodo. Nel lotto deve essere garantito sia l’ordine cronologico sia la completa continuità per ciascun periodo d’imposta (per esempio, tra le Fatture n° 12 e n° 15 devono necessariamente essere presenti la n° 13 e la n° 14).

Step 4 – Chiusura del lotto di conservazione con Firma Digitale e Marca Temporale. I lotti di conservazione vengono firmati digitalmente dal Responsabile della Conservazione Sostitutiva e marcati temporalmente (la Marca Temporale si appone collegandosi a una Certification Authority esterna) per sancire il momento esatto in cui si conclude il processo di Conservazione Sostitutiva. In questo modo, i lotti di conservazione sono “cristallizzati” e non potranno più essere modificati.

Step 5 – Macerazione delle Fatture cartacee. Ultimato il processo di Conservazione Sostitutiva (con l’apposizione della Firma Digitale del Responsabile della Conservazione Sostitutiva e la Marca Temporale) sarà possibile procedere alla macerazione delle Fatture cartacee.

Step 6– Comunicazione all’Agenzia delle Entrate dell’impronta e della Marca Temporale. Entro il 4° mese successivo al termine ultimo stabilito per la trasmissione delle dichiarazioni relative alle imposte sui redditi, si dovrà trasmettere all’Agenzia delle Entrate⁶ l’impronta e la Marca Temporale dell’archivio di conservazione. In questo modo è garantita l’impossibilità di modificare o sostituire le Fatture portate in Conservazione Sostitutiva.

Una volta completato questo percorso, i lotti devono essere conservati secondo le durate previste dalle disposizioni normative (per le Fatture, 10 anni). Fare Conservazione Sostitu-

⁶ Tramite Entratel o tramite intermediari abilitati (Dottori Commercialisti, CAF ecc.)

tiva, infine, rende necessario identificare un Responsabile della Conservazione Sostitutiva, che si occuperà di garantire nel tempo la salvaguardia degli archivi informatici e la leggibilità del loro contenuto.

c) La Fatturazione Elettronica

Per fare “Fatturazione Elettronica pura” – nella modalità così espressamente definita dalla normativa italiana – è necessario che tra emittente e destinatario sia presente un esplicito accordo (le parti concordano di fare Fatturazione Elettronica). È quindi possibile seguire 3 approcci per produrre e inviare il documento Fattura:

1. apporre un riferimento temporale, firmare digitalmente (la firma digitale assicura, infatti, autenticità dell’origine e integrità del contenuto del documento su cui viene apposta) e inviare al destinatario la Fattura attraverso canali elettronici;
2. produrre la Fattura secondo standard strutturati e inviarla attraverso canali EDI che assicurino espressamente autenticità dell’origine e integrità del contenuto;
3. seguire un particolare “processo” (casistica generalmente nota come “terza via”) in grado di garantire autenticità dell’origine e integrità del contenuto, che deve essere reso esplicito, condiviso tra cliente e fornitore e monitorato nel tempo da entrambi.

I primi due approcci sono consolidati nel quadro normativo italiano, il terzo è una novità introdotta a livello europeo, ancora in via di completo recepimento nel quadro normativo italiano⁷. Di seguito approfondiamo il primo approccio, mentre accenneremo al secondo nell’ambito del paragrafo successivo, dedicato all’EDI.

La “Fatturazione Elettronica pura” con firma digitale – con questa procedura, per “fare” Fatturazione Elettronica, il fornitore crea la Fattura in formato digitale⁸, appone un riferi-

⁷ Questa è la motivazione alla base del mancato approfondimento del terzo approccio all’interno di questo Quaderno

⁸ Il formato non deve contenere macroistruzioni né codici eseguibili

mento temporale per l’attestazione della data e una firma digitale (per garantire autenticità e integrità del documento). Questa Fattura viene trasmessa in formato elettronico al destinatario. Fornitore e cliente dovranno archiviare la Fattura esclusivamente in formato elettronico e seguendo le regole della Conservazione Sostitutiva entro 15 giorni dalla data di emissione/ ricezione della Fattura stessa. In sostanza, questo modello di “Fatturazione Elettronica” è un processo che vede il documento Fattura “nascere”, “venire firmato”, “venire trasmesso” e “essere conservato sia dall’emittente sia dal ricevente (entro 15 giorni)” solo ed esclusivamente in formato elettronico. A garanzia che tutto questo accada, cliente e fornitore sono tenuti a stipulare un “accordo tra le parti” in cui entrambi esplicitano di essere a conoscenza di quanto descritto e si impegnano ad applicare le modalità previste dalla normativa sulla Fatturazione Elettronica. Questa procedura è assai poco diffusa nel nostro Paese. Risulta, per contro, decisamente più diffusa una procedura analoga, in molti aspetti simile. In questa procedura, la Fattura viene prodotta dal fornitore che la emette (apponendo la firma digitale e il riferimento temporale), trasmessa in formato elettronico al destinatario (via EDI, come allegato a una email, via PEC ecc.) e prontamente conservata in modalità sostitutiva. Questo processo riflette – lato fornitore emittente – i passi operativi che caratterizzano la “Fatturazione Elettronica pura” con firma digitale in tutto e per tutto. Se poi – in assenza dell’accordo esplicito tra le parti – il cliente adotta, a sua volta, la Conservazione Sostitutiva per le Fatture che ha ricevuto (passive), anche lato ricevente si evita di mantenere l’archivio fiscale cartaceo. Con questo approccio non viene stipulato alcuno specifico accordo tra le parti ma le imprese che lo adottano possono fare propri pressoché tutti i benefici del modello della “Fatturazione Elettronica pura”, al contempo evitando di “portarsi in casa” alcuni elementi di complessità a oggi richiesti dalla normativa italiana (la presenza dell’accordo tra le parti e l’impegno al rispetto dei 15 giorni per la chiusura del processo di Conservazione Sostitutiva delle Fatture scambiate con i partner con cui è stato fatto l’accordo).

d) La trasmissione di documenti attraverso lo scambio di flussi di dati in formato elettronico strutturato (EDI)

I sistemi EDI consentono alle imprese di scambiare flussi di dati (solo concettualmente riconducibili a “documenti”) in formato elettronico strutturato, cioè direttamente interpretabili da sistemi informativi tra loro connessi e integrati. Attraverso questi sistemi è possibile scambiare qualsiasi documento del Ciclo dell’Ordine (e non solo: per esempio, in alcuni casi, via EDI sono scambiate tra partner di business anche informazioni sulle giacenze di magazzino o sulle previsioni di vendita, nell’ambito di relazioni anche altamente collaborative), compresa anche la Fattura (con significativi risparmi nell’inserimento dati a sistema e con più rapide procedure di riconciliazione tra le informazioni del Ciclo dell’Ordine).

Il processo di “Fatturazione Elettronica pura” attraverso canali EDI – una possibile alternativa all’uso della Fatturazione Elettronica con firma digitale è data dall’opportunità di utilizzare il canale EDI, a patto però che siano le caratteristiche della rete a garantire “autenticità e integrità” dei dati scambiati, in conformità con quanto riportato nella Raccomandazione 94/820/CE⁹. La Raccomandazione 94/820/CE “definisce” l’EDI e si pone l’obiettivo di favorire un approccio uniforme per la risoluzione di eventuali contenziosi connessi all’uso di sistemi EDI e, quindi, “raccomanda” – a clienti e fornitori che si scambiano documenti EDI – di sottoscrivere un accordo la cui struttura di massima sia coerente con quella suggerita nella Raccomandazione stessa. In tale struttura di accordo, tuttavia, non si entra mai nel merito di quali variabili consentano al sistema di trasmissione adottato di garantire autenticità e integrità dei dati scambiati. Semplicemente, la Raccomandazione riporta “regole di buon senso” per la gestione in generale delle relazioni EDI e suggerisce che l’accordo comprenda un allegato tecnico in cui siano descritte le modalità per garantire la “sicurezza dei messaggi EDI (verifica dell’origine, verifica dell’integrità, non disconosci-

⁹ Il testo completo della Raccomandazione 94/820/CE è scaricabile da: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31994H0820:IT:HTML:CELEX:31994H0820:IT:HTML>

mento dell’origine e del ricevimento, riservatezza)”. L’obiettivo ultimo dell’accordo è far sì che cliente e fornitore convengano nel considerare come non ripudiabili i documenti ricevuti attraverso il canale EDI. Nel caso in cui il sistema EDI che si sta utilizzando non consenta la necessaria conformità alla Raccomandazione per poter fare “Fatturazione Elettronica pura”, si è in regime di Fatturazione telematica, che può essere comunque abbinata a un sistema di Conservazione Sostitutiva (dell’attivo e del passivo). A oggi non sono poche le imprese che adottano i canali EDI per lo scambio dei documenti del Ciclo dell’Ordine. E sempre più spesso vengono coinvolte in questi circuiti anche PMI, sia perché i costi di accesso a queste reti si sono ormai significativamente ridotti, sia perché i benefici di processo conseguibili con l’Integrazione si rivelano – su volumi interscambiati non trascurabili – sempre particolarmente rilevanti.

Di seguito diamo evidenza delle differenti esperienze e prospettive di “chi fa”, riportando alcune “citazioni” di manager aziendali (CIO, CFO, Amministratori Delegati ecc.) che hanno già intrapreso, all’interno delle loro organizzazioni, un percorso di dematerializzazione.



«Abbiamo adottato soluzioni di Dematerializzazione da diversi anni: siamo stati tra i primi ad adottare soluzioni di archiviazione elettronica e, poi, conservazione sostitutiva. Adesso grazie al nostro sistema di gestione documentale le informazioni sono accessibili in tempo reale da tutti i siti produttivi dell’azienda, da tutte le nostre sedi in Italia.»

Gian Domenico Auricchio, Amministratore Delegato – Gennaro Auricchio SpA



«La Digitalizzazione dei processi non è solo utile, è anche “potente”: porta efficienza, ma anche trasparenza, tempestività e maggiore conoscenza sui processi aziendali. Con la Dematerializzazione, per esempio, è più semplice gestire il processo di approvazione dei pagamenti e si evita la perdita di tempo connessa alle ricerche negli archivi cartacei.»

Gianni Lauritano, CIO – Acciaierie Arvedi



«Sul fronte dei processi interni abbiamo riscontrato rilevanti recuperi di efficienza per l’eliminazione di attività a basso valore aggiunto, ottimizzato la tracciabilità dei flussi informativi, migliorato le attività di controllo e, conseguentemente, la qualità dei dati scambiati. Notevoli benefici sono stati raggiunti anche nei rapporti con i clienti, dove l’azienda ha riscontrato una significativa contrazione degli errori e delle contestazioni e dei relativi tempi dedicati alla gestione dei contenziosi.»

Federico Regard, Direttore Customer & Credit Service – Granarolo



«Philips crede fortemente nella Digitalizzazione dei processi: è stato istituito un Comitato EDI – composto da esponenti di diverse funzioni (IT, Vendite, Logistica, Amministrazione, ...) – sponsorizzato direttamente dal nostro Direttore Generale. All’interno di questo Comitato discutiamo le soluzioni adottate e studiamo azioni mirate per estendere lo scambio dati in formato elettronico strutturato standard ad altri nostri clienti. Abbiamo ottenuto una buona massa critica di flussi digitalizzati e, ora, stiamo riflettendo su come sfruttare al meglio gli ingenti benefici ottenuti.»

Domenico Solano, IT Director South Europe – Philips



«Abbiamo lavorato per anni con processi supportati esclusivamente da documenti cartacei, poi – circa 5 anni fa – ci siamo detti: "Quanta carta! Non esisterà un modo per dematerializzare questi archivi?". La risposta – raggiunta dopo un'analisi sia del quadro normativo-fiscale sia dell'offerta tecnologica disponibile – è stata positiva: oggi pressoché la totalità degli archivi è digitale e circa un terzo delle spedizioni sono supportate end-to-end da flussi informativi elettronici.»

Paolo Ballabene, CIO – TNT Global Express



«La nostra esperienza diretta conferma che un progetto di Digitalizzazione dei processi è, innanzitutto, un progetto di collaborazione e integrazione: sia interna, tra diverse funzioni aziendali, sia esterna, tra i clienti e/o i fornitori coinvolti. Durante l'implementazione di un progetto di Digitalizzazione è importante che il top management trasferisca con chiarezza obiettivi e priorità, prestando attenzione a declinarli anche in base alle emozioni e alle sensazioni del personale coinvolto.»

Fulvio Spelta, Responsabile Processi e Sistemi di approvvigionamento – Enel



«La scelta di implementare le soluzioni di Conservazione Sostitutiva dei documenti a rilevanza fiscale e la Fatturazione Elettronica intragruppo hanno generato notevoli benefici di efficienza. Tuttavia, abbiamo constatato anche un'autentica "rinascita professionale" legata alla riqualificazione delle attività di alcune persone. Colleghi prima impegnati in mansioni operative, ripetitive e poco stimolanti, hanno accolto con entusiasmo questo progetto, facendone un'opportunità di crescita professionale.»

Roberto Carlino, Direttore Amministrativo Centrale – Gruppo Il Gigante



«Perseguire una sempre più estesa Digitalizzazione dei processi è l'unico modo per restare al passo con i tempi. Prendere atto dei benefici ottenuti – in termini sia di efficacia sia di efficienza – con l'interscambio in formato elettronico strutturato dei principali documenti del Ciclo dell'Ordine (ordini, bolle/DDT e Fatture) ha spinto l'azienda a sviluppare internamente anche un progetto di Conservazione Sostitutiva.»

Silvia Magliocchetti, Senior Finance Manager – Baxter



«Nel nostro percorso verso la Digitalizzazione dei processi, la relazione consolidata con alcuni clienti ha favorito significativamente il loro coinvolgimento iniziale e l'attivazione dello scambio di informazioni in formato elettronico strutturato. Questo ci ha consentito di “agganciare” fin da subito 20 principali clienti e di arrivare, dopo soli due anni, a ricevere in EDI circa il 50% degli ordini, da più di 80 clienti.»

Salvatore Toti Schito, Central Business Unit Controller – Grupo Calvo



«Grazie alla digitalizzazione dei processi consentita dall'Agenzia delle Dogane, attraverso lo scambio di messaggi in formato elettronico, abbiamo ridotto da 45 giorni a 3 giorni il tempo necessario per l'evasione delle pratiche amministrative connesse a operazioni di import/export. Questa riduzione dei “tempi tecnici” di attraversamento si riflette direttamente in una minor esposizione finanziaria per i nostri Clienti: le corrispondenti garanzie e coperture finanziarie vengono svincolate in tempi molto più brevi rispetto alla situazione precedente. Inoltre gli Organi di controllo beneficiano di una totale tracciabilità degli spostamenti in sospensione di accisa. Sotto il profilo operativo aziendale, infine, è stato possibile tradurre il notevole risparmio di tempo in capacità operativa riallocabile su altre attività.»

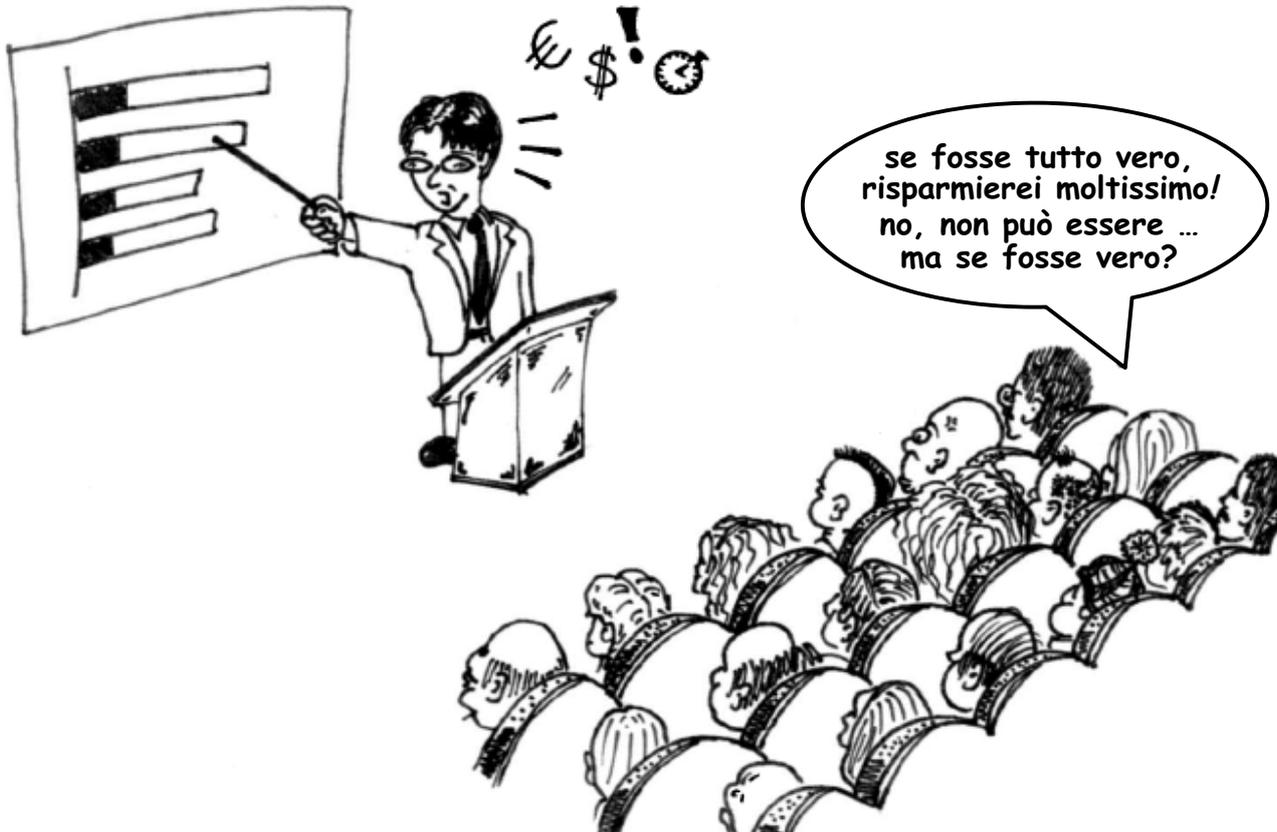
Stefano Lilli, CIO – Logista Italia



«La condivisione di regole e strumenti è la chiave per massimizzare i risultati: a lungo termine questa scelta porta benefici considerevoli, anche se nell'immediato può essere difficile stimarli e quantificarli nella loro totalità. L'adozione diffusa della Fatturazione Elettronica basata sull'interscambio di dati strutturati consente, per esempio – oltre ai più immediati benefici derivanti dal recupero di efficienza in tutte le organizzazioni coinvolte – di migliorare i rapporti tra gli operatori di una stessa filiera, in termini di trasparenza e credibilità.»

Omar Crippa, Amministratore Delegato – ErreGest (società di tesoreria centralizzata captive Auchan Italia)

2. I benefici di cui si sente parlare sembrano molto consistenti: ma sono veri?



¹⁰ Per “ciclo” si intende un ordine che genera una consegna, attivando una Fattura e, infine, un pagamento/incasso

I benefici del “fare” progetti di Dematerializzazione e Digitalizzazione dei processi nell’ambito del Ciclo dell’Ordine possono raggiungere, nella singola impresa, i 30-40 € risparmiati a ciclo¹⁰. I progetti di “Fatturazione Elettronica” limitati al solo scambio della Fattura consentono di cogliere risparmi nel costo di gestione del processo di Fatturazione pari a circa 4 € a Fattura, lato emittente, e fino a 8 € a Fattura, nel caso di ricezione di Fatture in formato elettronico strutturato. Per conseguire benefici ancora più consistenti occorre ampliare il perimetro considerato, andando verso la completa gestione elettronica dell’intero Ciclo dell’Ordine – dalla composizione dell’ordine all’archiviazione della documentazione relativa al pagamento/incasso generato dall’ordine stesso. La gestione elettronica dell’intero Ciclo Ordine-Pagamento si ottiene facendo leva su due “principi”: “Integrazione” e “Dematerializzazione”.

- *Integrazione*: il ciclo deve essere gestito come un unico processo integrato, sia all’interno delle organizzazioni sia nelle relazioni di interfaccia tra cliente e fornitore, ponendo attenzione ai parametri di prestazione complessivi e ai workflow che legano tra loro le diverse attività nelle fasi di Ordine, Consegna, Fatturazione e Pagamento.
- *Dematerializzazione*: i principali documenti del Ciclo dell’Ordine (ordine, conferma d’ordine, avviso di spedizione, documento di trasporto, Fattura, avviso di pagamento ecc.) possono essere prodotti, scambiati e conservati esclusivamente in formato elettronico.

Applicando questi “principi” all’intero Ciclo Ordine-Pagamento – o per lo meno a sue porzioni consistenti – si conseguono i benefici più significativi di miglioramento delle prestazioni di processo, risparmiando fino a circa l’80% dei costi complessivi del processo: in

termini di produttività (i già citati 30-40 € a ciclo) ma anche di accuratezza, tempestività ed efficacia. Naturalmente, mentre i benefici di produttività/efficienza sono quantificabili ex-ante, gli altri risultano più difficili da stimare: non sono, però, meno importanti! Spesso generano ricadute di valore strategico non trascurabile. Se ci si limita a un mero scambio di isolate tipologie di documenti, senza procedere all'Integrazione dei processi, diventa assai meno interessante investire in queste soluzioni.

Nella mia azienda non credo si spenda così tanto per la gestione del Ciclo dell'Ordine: come posso arrivare a risparmiare 30-40 €/ordine (o €/Fattura)?

I costi del processo di gestione dei documenti a supporto del Ciclo Ordine-Pagamento tra cliente e fornitore sono spesso difficili da valutare nella loro totalità. Il Ciclo dell'Ordine, infatti, è tipicamente percepito come una sequenza di attività, tradizionalmente separate sotto la responsabilità di diverse Funzioni (Acquisti/Commerciale, Logistica IN/OUT, Amministrazione, Tesoreria): anche per questo motivo, è raro che nelle organizzazioni – sia pubbliche sia private – si consideri il Ciclo dell'Ordine come un unico processo, da affrontare strategicamente nella sua interezza. Una domanda alla quale pochissime organizzazioni sanno realmente dare risposta, infatti, è la seguente: *“quanto ci costa la gestione di tutte le attività che compongono un Ciclo Ordine-Pagamento – cioè quelle attività che vanno dall'invio/ricezione degli ordini fino alle relative chiusure di pagamenti/incassi?”* (per provare a dare una risposta a questa domanda, si rimanda al tool interattivo inserito nella pagina successiva della versione elettronica di questo documento).

Start

Domanda 1

Domanda 2

Domanda 3

Domanda 4

Risultati

Quanto costa la gestione di tutte le attività che compongono un Ciclo Ordine-Pagamento – cioè quelle attività che vanno dall'invio/ricezione degli ordini fino alle relative chiusure di pagamenti/incassi?

Per avere una ragionevole stima del costo del ciclo dell'ordine nella vostra organizzazione può essere sufficiente rispondere alle 4 semplici domande che costituiscono questo "test" interattivo. Per visualizzare l'esito di questo "test", andare nella scheda "Risultati"

Nella versione elettronica in PDF di questo documento, per attivare il test basta semplicemente "cliccare" su questa immagine



Acquisita una maggior consapevolezza sulla reale entità del costo aziendale che, in media, viene sostenuto per la gestione di un intero Ciclo Ordine-Pagamento, sapere che i benefici della completa Integrazione del Ciclo dell'Ordine possono arrivare fino a circa l'80% della complessiva struttura di costo rende molto più semplice spiegare come è possibile arrivare a risparmiare fino a 30-40 € a ciclo. Questi benefici sono stimati assumendo come caso base di riferimento una gestione dei processi di tipo "cartaceo-tradizionale" e sono prevalentemente legati a risparmi sui costi di manodopera (riduzione del tempo dedicato dalle persone ad attività a basso valore aggiunto e almeno parzialmente informatizzabili), ma comprendono anche il risparmio sui costi dei materiali, sui costi della gestione degli archivi e sui costi di trasmissione/invio dei documenti.

3. Come mi porto a casa questi benefici?



Esiste una “ricetta” – costituita da 5 importanti “regole” – che è bene seguire nell’impostazione dei progetti di Fatturazione Elettronica, Conservazione Sostitutiva e Integrazione del Ciclo Ordine-Pagamento. Questa “ricetta”, quando applicata, consente di cogliere il massimo dei benefici ottenibili.

1. *Puntare all’integrazione di processo con una visione d’insieme*: i benefici che si ottengono dall’allargamento dell’ambito di progetto – dalla sola Conservazione Sostitutiva all’invio elettronico delle Fatture in formato strutturato, fino all’integrazione con le fasi di Ordine, Consegna e Pagamento – sono estremamente più significativi dei soli benefici di ottimizzazione locale. Per implementare i modelli di Dematerializzazione più completi – che prospettano i benefici più consistenti – è possibile procedere per “passi”: partendo dai progetti più semplici, ma avendo da subito una visione d’insieme su come raggiungere il “traguardo” finale (sapendo dove si vuole arrivare, si può agire attivando progetti in contesti circoscritti e con minori rischi, da affrontare in successione, uno dopo l’altro).
2. *Prestare estrema attenzione ad accuratezza e qualità del processo*: la maggior parte degli errori che si riscontrano nelle Fatture dipende da errori, dati mancanti, disallineamenti che si verificano nelle fasi a monte del processo. In particolare, quasi nel 50% dei casi, in media, questi errori sono riconducibili al disallineamento nei dati anagrafici e commerciali che regolano le transazioni. Queste inaccurately del ciclo sono eliminabili agendo consapevolmente sulla qualità dei dati: quando si originano, come si registrano, come si aggiornano e quando vengono trasferiti, lungo l’intero processo.
3. *Puntare allo sviluppo di un unico processo interno con diversi canali di interfaccia verso clienti o fornitori*: la varietà dei canali di comunicazione con clienti o fornitori

(EDI, portali Web, PEC, fax, carta ecc.) – inevitabile, alla luce del diverso grado di maturità informatica presente nelle imprese, non solo del nostro Paese! – non impedisce di concentrare gli sforzi progettuali sulla creazione di un unico processo interno ottimizzato che realizzi, per esempio, un'unica procedura di riconciliazione Fatture-Ordini, indipendente dal canale con cui sono stati trasmessi i diversi documenti.

4. *Dare il giusto peso ai diversi benefici*: i benefici “tangibili” di “recupero di efficienza” – di cui abbiamo già discusso – sono in grado di garantire tempi di ripagamento degli investimenti molto rapidi, generalmente inferiori a 2 anni e spesso anche a 1 anno. Questi benefici, tuttavia, sono conseguibili se i volumi di documenti dematerializzati superano una “soglia minima” di massa critica. Questa soglia può essere identificata, per esempio, in circa 10.000 documenti all’anno (sommando ordini, conferme d’ordine, documenti di trasporto, Fatture e avvisi di pagamento) oppure in circa 3.500 Fatture (attive o passive) all’anno. Nel caso non si raggiunga questa massa critica, è indispensabile approfondire anche altri potenziali benefici tangibili, come per esempio la riduzione dei tempi complessivi per la gestione del processo, oppure la capacità di gestire in modo più efficace il magazzino riducendo il capitale circolante. Inoltre, non vanno trascurati i benefici “intangibili”: più difficili da quantificare “ex-ante”, spesso portano i più significativi impatti sull’organizzazione. Alcuni esempi possono essere: maggiore qualità, quantità e tempestività dei dati a disposizione; maggiore capacità di controllo e analisi del processo; miglioramento della propria immagine verso i partner commerciali; possibilità di offrire un maggior livello di servizio ai clienti, che si traduce in un incremento nei differenziali competitivi di attrattività ecc.

5. *Prestare attenzione a come tradurre in concreto valore i benefici ottenuti:* parte dei benefici è legata a un immediato risparmio sui materiali, all'azzeramento di alcuni costi correnti e alla disponibilità di nuove risorse (spazi, informazioni). La maggior parte dei benefici conseguibili attraverso questi progetti, tuttavia, deriva da un significativo incremento nell'efficienza sui processi, che porta a una riduzione dei tempi di manodopera dedicati alle cosiddette attività “non a valore aggiunto”. È esattamente su quest'ambito di attività che si gioca la partita più importante: liberare tempo al personale saturo. Per creare valore dalla maggior produttività del personale è però necessario affrontare il processo anche da un punto di vista organizzativo:
- a. persone attualmente oberate di attività possono sopportare meglio il carico operativo, migliorando la propria qualità della vita professionale (riducendo il ricorso a straordinari, i turnover, il grado di insoddisfazione ecc.);
 - b. persone saturate dai volumi di attività che gestiscono richiedono di assumere nuove persone per far fronte a fenomeni di crescita. Automatizzando parte di queste attività, è possibile crescere aumentando la “complessità amministrativa” senza tuttavia dover aumentare il numero delle persone coinvolte su questo fronte (passando, per esempio, da gestioni “per documenti” alla gestione “per eccezioni”);
 - c. nell'ambito della stessa tipologia di attività, è possibile spostare persone da mansioni operative di compilazione e data entry a mansioni di controllo e verifica critica dei dati presenti a sistema (a tutto vantaggio della qualità delle informazioni con cui vengono popolati i sistemi e gestiti i processi);
 - d. dedicare persone ad attività diverse da quelle “non a valore aggiunto” assegnate in precedenza, ricollocandole su mansioni a maggior valore, più critiche per il business oltre che più stimolanti e gratificanti per le persone.

Il percorso verso la piena Dematerializzazione è, dunque, un processo che può essere affrontato in maniera modulare, partendo dalle cose più semplici da implementare oppure da quelle con maggiore priorità oppure ancora da quelle meno costose (si rimanda al Box 1 per alcuni esempi di esperienze concrete). L'importante è avere sempre ben presente che ogni singolo progetto ha in sé una componente organizzativa non trascurabile ed è potenzialmente parte di un contesto più ampio: ecco perché è fondamentale, quindi, avere in partenza ben chiara la visione d'insieme cui tendere, per poter consapevolmente affrontare da subito il cammino più opportuno per raggiungere – rapidamente – il massimo valore conseguibile.

Alcune esperienze di chi ha fatto

Conad del Tirreno

Conad del Tirreno è una delle cooperative del gruppo Conad, presente con oltre 300 punti vendita associati in Toscana, Lazio, Sardegna e nella provincia di La Spezia.

Dal 2008 ha rilanciato il progetto “Business to business” verso i propri fornitori, con l'obiettivo di coinvolgerne in numero crescente nell'ambito di un progetto più ampio possibile di digitalizzazione del Ciclo dell'Ordine e più in generale di unificare, nel tempo, tutte le comunicazioni strutturate nei confronti di tutti i fornitori all'interno di un unico ambiente.

Accanto al canale EDI – attraverso il quale Conad del Tirreno si relaziona con i fornitori più grandi – è stato, infatti, sviluppato un portale Web, dedicato ai fornitori più piccoli. Questi due “canali” consentono a Conad del Tirreno di inviare ordini e ricevere conferme d'ordine e Fatture. L'automazione di questo processo ha portato notevoli benefici, sia di efficienza sia di efficacia.

Per quanto riguarda gli ordini, più del 50% sono oggi inviati in formato elettronico strutturato da

Box 1

Conad del Tirreno a oltre 400 fornitori, pari al 20% dei fornitori attivi. I fornitori rispondono agli ordini ricevuti inviando le relative conferme d'ordine: questo permette sia di confermare rapidamente prezzi (predefiniti), quantità ordinate e data di consegna, sia di modificare le informazioni riportate nell'ordine in coerenza con quelle segnalate nelle conferme d'ordine. In questo modo si possono allineare i dati a disposizione di Conad del Tirreno con quelli che determinano le effettive consegne dei fornitori, a tutto vantaggio delle prestazioni di processo nelle successive fasi di consegna e Fatturazione.

Conad del Tirreno, inoltre, riceve tramite EDI il 45% delle Fatture dai propri fornitori. Le informazioni presenti nelle Fatture – ricevute in formato elettronico strutturato – alimentano automaticamente i sistemi di Conad del Tirreno, facilitando la riconciliazione tra i dati delle Fatture e i dati di ordini e consegne, attivando direttamente – quando necessario – i controlli di quadratura.

Il miglior allineamento sui dati di ordini e conferme d'ordine ha portato a una riduzione del 50%, in un anno, del numero di Fatture su cui Conad del Tirreno apre un contenzioso con i propri fornitori. Inoltre, si è ridotto drasticamente (-50%) anche il tempo medio dedicato dal personale all'attivazione dei controlli di quadratura: un risparmio stimato nell'ordine di centinaia di giorni uomo.

Alla luce di questi risultati, Conad del Tirreno sta spingendo per dematerializzare anche Bolle e Documenti di Trasporto. A oggi sono circa 70 i fornitori che inviano a Conad del Tirreno questi documenti in formato elettronico strutturato. L'obiettivo che Conad del Tirreno intende perseguire nel 2012 è l'aumento significativo del numero di Bolle e Documenti di Trasporto gestiti in formato elettronico strutturato: questo consentirà di implementare, in magazzino, un sistema di controllo della merce in ingresso basato non più su verifiche puntuali, ma su controlli a campione. Nuova modalità di gestione che, in base alle stime effettuate, consentirebbe di raggiungere ulteriori benefici: per la gestione di circa 200.000 documenti all'anno, si stimano risparmi pari a circa 300 giorni-uomo, riallocabili su attività a maggior valore aggiunto.



Mediamarket

Mediamarket, presente dal 1991 in Italia con le insegne Media World e Saturn nel settore Elettrodomestici ed Elettronica di Consumo, è oggi la prima catena di distribuzione non alimentare del nostro Paese con 112 punti vendita e più di 7.500 collaboratori.

A supporto delle relazioni con i propri fornitori, Mediamarket ha attivato uno scambio di dati in modalità elettronica strutturata (EDI), aderendo all'iniziativa EDIEL: dopo una fase di test pilota con un insieme limitato di relazioni e documenti, dal primo gennaio 2011 ha attivato la fase di roll-out coinvolgendo inizialmente i principali fornitori e ampliando successivamente il parco contatti (attualmente oltre 80, per una copertura pari a circa il 90% dei documenti scambiati).

Il canale EDI veicola oggi circa il 50% dei documenti (Anagrafica articoli, Ordini, Avvisi di Spedizione e Fatture), per un volume interscambiato che supera 1 Milione di documenti.

Mediamarket ha inserito l'apertura del canale EDI a supporto della relazione con i propri fornitori in un percorso di revisione e riprogettazione dei propri processi gestionali. Il primo passo, infatti, si è concretizzato nel portare a compimento progetti di integrazione interna: prerequisito imprescindibile per cogliere appieno i benefici e le opportunità offerte dall'integrazione con i propri partner commerciali. A questa consapevolezza Mediamarket unisce anche quella relativa all'importanza di una quantificazione degli impatti.

Con riferimento alle Fatture di acquisto, per esempio, si rileva che circa la metà di quelle ricevute in EDI (canale che intercetta circa il 46% delle Fatture passive totali) sono chiuse in automatico: circa 11.000 documenti al mese che non richiedono più l'intervento del personale amministrativo. Questo risultato, unitamente alla centralizzazione della gestione della Fatturazione passiva, ha permesso di contenere la crescita di personale amministrativo anche a fronte dell'aumento del numero di punti vendita.

L'integrazione dei flussi fisici di magazzino con i flussi amministrativo-contabili, invece, ha per-



messo – per le consegne precedute da un Avviso di Spedizione, che consente anche il precarico a magazzino della merce – una riduzione media pari a circa il 15% dei tempi necessari alla gestione delle attività di logistica in ingresso presso i magazzini dei punti vendita.

Lo scambio in formato elettronico strutturato dei documenti – con le relative riconciliazioni intermedie – ha consentito a Mediamarket di ottenere anche una riduzione delle squadrature a fine mese, riducendo sia il numero di contenziosi aperti sia i costi connessi alla gestione delle squadrature.

Nostromo

Nostromo, azienda italiana nata negli anni '50, è una presenza storica nel mercato del tonno e delle conserve ittiche. Parte del Gruppo spagnolo Calvo, che impiega circa 3.000 dipendenti in tutto il mondo, in Italia Nostromo è una piccola realtà commerciale di 27 dipendenti, in grado di gestire vendite per oltre 12.000 tonnellate nette di prodotto l'anno.

Nel 2009 Nostromo ha avviato un progetto di integrazione con i propri clienti per lo scambio di informazioni in formato elettronico strutturato. In un primo tempo, in risposta alle richieste di alcuni clienti della Grande Distribuzione, ma in seguito – maturata la consapevolezza dei benefici conseguibili anche dalla stessa Nostromo – esteso proattivamente anche verso gli altri.

Oggi sono oltre 80 i punti di destino merce coinvolti nel progetto, tra cui i 20 principali clienti di Nostromo: tutti i grandi player della distribuzione in Italia, storicamente molto attivi con iniziative di integrazione del Ciclo dell'Ordine verso i propri fornitori. Attraverso il canale EDI, Nostromo scambia – con i propri clienti, in formato elettronico strutturato – oltre il 60% del volume complessivo di documenti prodotti annualmente: oltre 10.000 Ordini, altrettanti Documenti di Trasporto (DDT) e circa 13.000 Fatture/Note credito. I documenti attivi emessi, inoltre, sono portati da Nostromo in Conservazione Sostitutiva sin dal 2004.

Parallelamente al progetto con i clienti, Nostromo ha attivato nel 2009 anche un'iniziativa di integra-



zione con gli operatori logistici, a regime dal febbraio 2010. Nostromo condivide con i vettori, tramite un flusso EDI, i dati relativi alle consegne da effettuare (oltre 10.000 l'anno): a consegna avvenuta, l'operatore logistico restituisce a Nostromo il DDT, attivando la generazione automatica della Fattura. Tramite questo canale gli operatori logistici condividono con Nostromo anche le informazioni sui resi. I benefici riconducibili a questo specifico progetto – misurati ex-post da Nostromo – sono estremamente interessanti. L'impatto più evidente ha riguardato le differenze inventariali, che hanno beneficiato di una drastica riduzione di circa il 90% in valore tra il dato del 2008 e quello del 2011. Il supporto fornito dalla soluzione per la gestione, inoltre, ha generato un risparmio quantificato in oltre 30.000 € l'anno.

L'insieme di queste soluzioni di integrazione ha permesso a Nostromo di conseguire benefici significativi, in termini di efficienza ed efficacia. Lo scambio in tempo reale di dati strutturati con i propri partner commerciali aumenta il patrimonio informativo disponibile, rendendo più rapide le riconciliazioni tra i diversi documenti del Ciclo dell'Ordine: l'automazione di processo consente a Nostromo di ottimizzare la gestione del proprio magazzino. Questa ottimizzazione interna si traduce nella capacità di assicurare un livello di servizio superiore ai propri clienti: miglioramento che si riflette positivamente anche sull'immagine di Nostromo nei confronti dell'intera filiera.

4. Quali costi devo sostenere?



La spesa complessiva necessaria per attivare e portare a regime progetti di Conservazione Sostitutiva, Fatturazione Elettronica o Integrazione del Ciclo Ordine-Pagamento (con particolare riferimento allo scambio dati in formato elettronico strutturato via EDI) non è particolarmente elevata. Le principali voci di spesa (alcune relative a costi correnti annui, altre a investimenti “una tantum”) sono riportate di seguito, nella Figura 1.

Figura 1
le principali voci di spesa per progetti di Conservazione Sostitutiva, Fatturazione Elettronica e EDI

| | Ciclo Attivo <i>principali voci di spesa</i> | Ciclo Passivo <i>principali voci di spesa</i> |
|--|--|---|
| Conservazione Sostitutiva | <ul style="list-style-type: none"> • Canone di attivazione • Certificato di firma • Conservazione a documento (+ <i>Manuale della Conservazione</i>) | <ul style="list-style-type: none"> • Scansione • Canone di attivazione • Certificato di firma • Conservazione a documento (+ <i>Manuale della Conservazione</i>) |
| Fatturazione Elettronica (con Conservazione Sostitutiva) | <ul style="list-style-type: none"> • Canone di attivazione • Certificato di firma • Conservazione Sostitutiva a documento • Veicolazione Fattura con FD • Mapping/Integrazione (+ <i>Manuale della Conservazione</i>) | <ul style="list-style-type: none"> • Canone di attivazione • Certificato di firma • Conservazione Sostitutiva a documento • Mapping/Integrazione (+ <i>Manuale della Conservazione</i>) |
| EDI | <ul style="list-style-type: none"> • Canone di adozione • Veicolazione • Attivazione nuove relazioni • Mapping/Integrazione | <ul style="list-style-type: none"> • Canone di adozione • Attivazione nuove relazioni • Mapping/Integrazione |

Questi progetti – in particolare quelli che impattano sullo scambio delle informazioni del Ciclo dell’Ordine – per realizzare tutto il proprio potenziale, necessitano di “agganciarsi ai morsetti” di un’efficace architettura informatica interna: sistemi allineati e integrati, che “dialogano” agevolmente tra loro. Diverse organizzazioni del nostro Paese si trovano già in questa situazione: ve ne sono sia tra le imprese più grandi e strutturate, sia tra le realtà più piccole, spesso “pronte” in quanto dotate di semplici ma più che sufficienti sistemi informativi interni. Se però non si fosse ancora in questa situazione (di “pulizia informatica interna”), il primo investimento che è opportuno prendere in considerazione non è la Dematerializzazione, bensì l’adeguamento dei sistemi informativi interni (armonizzando i database e assicurando la maggiore copertura possibile sui processi interni). Questo pone le basi necessarie per poter affrontare – in un secondo momento – la Dematerializzazione, sia interna sia sui processi “di interfaccia” (invio e ricezione di documenti in formato elettronico strutturato verso clienti/fornitori).

La spinta continuativa da parte del Legislatore, la crescente domanda di soluzioni in grado di aumentare la produttività e contenere i costi del business, la maggiore sensibilità verso le opportunità offerte dall’informatica, sono tutti fenomeni che concorrono nel delineare un contesto in cui è ragionevole attendersi un sensibile aumento dei progetti di Dematerializzazione e di scambio dati in formato elettronico strutturato. Un’organizzazione oggi non ancora pronta per affrontare questa sfida deve, quindi, dotarsi rapidamente della necessaria infrastruttura. In questi casi, è doveroso affermarlo, il problema non è valutare la dimensione degli investimenti necessari, quanto piuttosto quello di recuperare prontamente un ritardo che rischia di compromettere in primis la competitività, ma anche la sopravvivenza dell’impresa stessa.

Tornando alle organizzazioni “pronte” per accogliere soluzioni di Dematerializzazione, in questi casi la spesa per progetti di Conservazione Sostitutiva, Fatturazione Elettronica o adozione di soluzioni EDI risulta spesso ampiamente “abbordabile” e comunque sempre al di sotto dei valori dei benefici ottenibili. In media, infatti, sommando i valori dell’investimento iniziale ai valori dei costi correnti annui – valore di costo complessivo destinato quindi a decrescere negli anni successivi al primo – nel caso “peggiore” di volumi limitati di documenti si va da circa 0,5 €/documento per la Conservazione Sostitutiva dell’attivo a circa 1,2 €/documento per la Conservazione Sostitutiva del passivo, che richiede la scansione del cartaceo ricevuto. Sempre nel caso di un numero limitato di documenti, per la Fatturazione Elettronica, comprensiva del servizio di Conservazione Sostitutiva, non si superano gli 1,5 €/fattura mentre per l’invio di dati in formato elettronico strutturato (EDI) sui quali è applicata una traduzione di formato, il costo complessivo è nell’intorno di 1,3 €/documento. Questi valori possono scendere anche significativamente se i volumi di documenti gestiti all’anno raggiungono le centinaia di migliaia di documenti.

Accanto alla spesa per l’adozione della soluzione, inoltre, è comunque necessario non trascurare gli investimenti e i costi correnti di matrice più prettamente organizzativa: i costi, cioè, del cambiamento interno (costi di gestione del progetto e delle risorse interne all’azienda impegnate nel progetto, costo di formazione del personale ecc.) e i costi del cambiamento esterno (costo per instaurare relazioni, scegliere standard di comunicazione e di processo in caso di integrazione con clienti e/o fornitori, stimolare l’adozione, ecc.).

Grazie a una corretta gestione del progetto e alla necessaria “attenzione organizzativa” che lo deve accompagnare, è possibile massimizzare il valore conseguibile dall’implementazione del progetto stesso.

5. Ha senso fare questi progetti in una PMI?



11 Il 99.9%, secondo elaborazioni su dati Eurostat fornite dalla Commissione Europea nell'ambito dello Small Business Act 2010/2011.

Le Micro, Piccole e Medie Imprese (PMI) rappresentano la gran parte del tessuto economico del nostro Paese¹¹. Con la Raccomandazione 2003/361/CE l'Unione Europea ha fornito una definizione comune, che combina organico e fatturato: Media impresa se occupa tra i 50 e i 250 addetti con un fatturato non superiore a 50 Milioni di €; Piccola impresa se occupa tra 10 e 50 addetti con fatturato non superiore a 10 Milioni di €; Micro impresa se inferiore ai 10 addetti e con fatturato non superiore a 2 Milioni di €.

La dimensione aziendale, tuttavia, non rappresenta la variabile più efficace per comprendere se può essere opportuno (oppure no) “fare” progetti di Dematerializzazione. Occorre, invece, soffermarsi su un'altra dimensione: la cosiddetta “complessità amministrativa”, che dipende dal numero di fatture gestite annualmente, nel ciclo attivo o nel passivo. Questa dimensione non necessariamente si dimostra coerente con le classificazioni “ufficiali” di Micro imprese e PMI: esistono, infatti, imprese che fatturano anche solo pochi milioni di €/anno gestendo, però, un numero di fatture molto elevato. Inoltre, non è necessariamente possibile – ma non è nemmeno utile, nell'ottica di valutare l'opportunità o meno della Dematerializzazione – classificare in modo univoco una singola impresa: chi emette milioni di fatture potrebbe, infatti, riceverne dai propri fornitori anche solo poche decine all'anno (o viceversa). Precisazioni importanti, queste, poiché consentono di porre in luce una prima evidenza: la Fatturazione Elettronica e i progetti di Dematerializzazione del Ciclo dell'Ordine non dipendono dall'appartenenza a una determinata categoria (Grandi imprese, PMI o Micro imprese), quanto piuttosto dalla complessità amministrativa che l'organizzazione si trova a gestire internamente – su base annua – nelle relazioni con propri fornitori o verso i propri clienti.

In relazione alla “dimensione” amministrativa, quindi, è possibile affermare che per

un'organizzazione che si trova a gestire alcune migliaia di fatture (lato attivo oppure lato passivo) il beneficio potenzialmente realizzabile grazie a un qualsiasi progetto di Dematerializzazione è generalmente tale da ripagare ampiamente i costi di realizzazione entro 12/18 mesi. Questo emerge da centinaia di evidenze empiriche raccolte in questi anni di attività sul campo, che si assommano a decine e decine di applicazioni su Micro imprese e PMI dei modelli di valutazione dei benefici sviluppati dall'Osservatorio. Va sottolineato che non sono affatto poche le imprese che – seppur rientrando per fatturato e numero di addetti nel novero delle PMI (ma anche delle Micro imprese!) – gestiscono qualche migliaio di fatture: ve ne sono diverse che arrivano anche a trattarne fino a 10 o 100 volte tanto!

E le realtà più piccole dal punto di vista dei “volumi di attività amministrative”? In questi casi, occorre fare qualche ulteriore considerazione.

Partiamo dal ciclo attivo (Fatture emesse). In questo caso, l'invio di documenti in formato elettronico permette di ottenere dei risparmi certo non elevatissimi, in valore assoluto, ma percentualmente non trascurabili, rispetto ai costi complessivi. Proprio questa struttura “piccola”, inoltre, dimensionata per l'emissione di un numero limitato di Fatture, segue spesso processi poco efficienti. Passare all'invio “telematico” della Fattura (un primo piccolo passo verso la Fatturazione Elettronica) non potrà che generare benefici oggettivi: si pensi, banalmente, alla drastica riduzione del tempo fra l'emissione della fattura e il suo recapito presso gli uffici del cliente; ai costi per la stampa e l'affrancatura; al tempo dedicato dal personale per la postalizzazione. Se, poi, si produce e veicola un documento in un formato elettronico strutturato condiviso con il ricevente, questo consente un miglior “livello di servizio” ai propri clienti: chi riceve Fatture in questa modalità, infatti, può registrarle in automatico, senza dedicare personale al data entry ma gestendo i flussi

contabili “per eccezioni”. Proprio questa consapevolezza – soprattutto da parte dei player più grandi e strutturati – è alla base della crescente richiesta di ricevere Fatture in formato elettronico strutturato. Mettersi nelle condizioni di poter rispondere prontamente - per non dire addirittura in modo proattivo – a questo genere di “stimolo” da parte di potenziali importanti clienti rappresenta un fattore strategico: sebbene i benefici siano difficili da “misurare quantitativamente”, infatti, si fondano i presupposti per poter stringere e/o rafforzare relazioni continuative con i partner di business. Fra i clienti importanti che stanno proprio muovendosi in questa direzione vi è senza dubbio la Pubblica Amministrazione e migliaia di altre organizzazioni – prevalentemente retailer e aziende industriali a capo di filiere complesse – che, dopo aver coinvolto i fornitori più grandi in progetti di integrazione, ora puntano ad estendere queste soluzioni verso i fornitori più piccoli. Di conseguenza, analizzando il Ciclo Attivo, non solo vale la pena “fare”, quindi, ma anche “fare in fretta”!

Con riferimento al ciclo passivo (Fatture ricevute) va evidenziato che la ricezione delle Fatture in formato elettronico e la registrazione automatizzata delle stesse può essere abilitata rapidamente, anche attraverso soluzioni in outsourcing economicamente non impegnative. “Saper ricevere”, elaborandole, Fatture in formato elettronico – dotandosi, per esempio, di strumenti di Data Capturing che “leggono” e “estraggono” i dati presenti in un file immagine, per caricarli direttamente a sistema – può portare a risparmi decisamente rilevanti: anche nell’ordine di alcuni € a Fattura. E questi risparmi si aggiungono a un miglioramento sensibile nella qualità del lavoro del personale di contabilità, liberata da attività ripetitive di data entry.

Alle considerazioni fatte si aggiungono anche due riflessioni. Un’adozione consapevole delle logiche della Dematerializzazione consente di “crescere” senza aumenti nella com-

plexità di gestione amministrativa e nel numero delle persone dedicate. Lo stesso mercato dell'offerta di servizi e soluzioni è "relativamente giovane" e, sicuramente dinamico: è ragionevole attendersi – in prospettiva – l'evoluzione di soluzioni in grado di proporre tariffe competitive anche per realtà che superano di poco (o nemmeno raggiungono) il migliaio di documenti gestiti.

In estrema sintesi, i progetti di Dematerializzazione e Digitalizzazione delle Fatture – e, più in generale, dei processi di interfaccia – possono essere fonte di importanti differenziali competitivi, in particolare nelle relazioni verso clienti e fornitori che già adottano queste logiche e, soprattutto, rispetto a imprese "concorrenti" che decidono di non procedere in questa direzione.

Per approfondire le esperienze dirette di alcune Micro imprese e PMI che "hanno fatto", si rimanda al BOX 2.

Le testimonianze di alcune PMI

Burzacchi distribuisce prodotti e attrezzature per uso odontoiatrico e odontotecnico. L'offerta alla clientela è completata anche da servizi di carattere consulenziale, che grazie all'operato di circa 35 collaboratori hanno consentito all'azienda di raggiungere un Fatturato pari a circa 6 Milioni di € nel 2012.

L'azienda ha iniziato nel 2011 un percorso di digitalizzazione dei processi. A oggi è attiva nello scambio di Fatture in formato elettronico strutturato verso un unico cliente, la Regione Lazio.

Box 2

Sono in fase di attivazione, invece, un progetto volto a supportare le relazioni con i propri clienti – che prevede l’invio delle Fatture in formato elettronico via mail a tutti i 3.500 clienti di Burzacchi (professionisti e cliniche ospedaliere, sia pubbliche sia private) – e una soluzione di Conservazione Sostitutiva con riferimento a Fatture Attive (oltre 20.000 Fatture emesse annualmente), Libro Giornale, Scritture di magazzino e Documenti di Trasporto (circa 35.000 i DDT inviati all’anno).

EDA Elettrodistribuzione Aurelia nasce nel 1998 come azienda preposta alla vendita e distribuzione di prodotti elettrici e al servizio di consulenza agli installatori. EDA è una microimpresa italiana che impiega 7 dipendenti nell’unico punto di vendita dove realizza un fatturato pari a circa 3 Milioni di € (dato 2010). L’azienda è parte del Gruppo Corime, recentemente confluito nel Consorzio ANSE 2000.

Attraverso il portale del Consorzio, l’azienda rende disponibile ai propri clienti il download di anagrafiche, fatture e preventivi, oltre a permettere l’emissione di ordini e la formulazione di richieste di preventivo. Da gennaio 2012 EDA utilizza i tracciati standard Metel per veicolare i propri ordini di riapprovvigionamento al Consorzio.

L’azienda ha sviluppato un progetto che prevede la raccolta della firma autografa dei clienti direttamente al banco vendita, mediante dispositivi elettronici. L’obiettivo è portare direttamente in Conservazione Sostitutiva il documento riportante la firma del cliente a prova dell’avvenuta consegna della merce.

Con l’inizio del 2012, EDA ha deciso di adottare anche una soluzione di Conservazione Sostitutiva per le circa 10.000 Fatture Attive e i principali Libri e Registri contabili (Libro Giornale, Registri IVA, Mastri etc.): complessivamente, EDA ha ridotto la propria produzione di carta a supporto delle attività amministrative per l’equivalente di oltre 100.000 fogli A4. EDA ha in programma l’estensione



della Conservazione Sostitutiva anche alle Fatture Passive di acquisto: il roll-out della soluzione è previsto per maggio 2012.

Fabbi Imola, PMI fondata negli anni '50, opera nel settore della commercializzazione di materiali elettrici e prodotti per l'illuminazione, con oltre 100 operatori su tre sedi e un Fatturato che supera i 40 Milioni di €. L'azienda, a partire dal 2011, ha adottato una soluzione di Conservazione Sostitutiva delle Fatture attive (circa 6.000 le Fatture emesse) e dei documenti di trasporto (circa 300.000). A completare il progetto, a fine 2011 è stato introdotto l'uso di dispositivi mobili (tablet e palmari) a "raccolgere" le firme al momento della consegna della merce.

Per quanto riguarda la relazione con i fornitori, Fabbi Imola scambia ordini, Fatture, avvisi di spedizione e listini in formato elettronico attraverso l'utilizzo dello standard Metel.

Imeter è un gruppo nato nel 1993 dalla fusione di due aziende storiche nella distribuzione di articoli idrotermosanitari e arredo bagno. Con i 40 Milioni di € Fatturati nel 2011 e 145 dipendenti, l'azienda opera attraverso 11 punti vendita distribuiti su un'area che comprende Marche (70% del Fatturato), Abruzzo, Molise e Umbria.

Dal 2009 Imeter ha implementato una piattaforma B2b, sviluppata internamente, per supportare la relazione con i propri fornitori. Attraverso il portale, Imeter scambia oggi, con 22 fornitori, diversi documenti in formato elettronico strutturato. Nel 2011 gli ordini inviati tramite la piattaforma sono stati più di 10.000, pari al 14% degli ordini emessi totali.

Questa soluzione di integrazione con i propri fornitori ha permesso l'automatizzazione di tutto il processo di magazzino, consentendo la riduzione dei tempi di esecuzione del complesso delle attività e la conseguente "liberazione" di forza lavoro – sono 12 le risorse riallocate. I benefici nella gestione delle conferme d'ordine si sono tradotti anche in un incremento del livello di servizio erogato ai clienti.



Logistica Uno è un'azienda italiana attiva nella fornitura di servizi di logistica integrata, deposito e trasporto. Il Gruppo – che nel 2012 genererà un Fatturato di circa 35 Milioni di €, impiegando circa 30 addetti – controlla una flotta di oltre 400 automezzi e possiede numerosi depositi e transit point ubicati nelle principali regioni italiane e in tutta Europa.

Dal 2002 ha adottato una soluzione per supportare la relazione e la comunicazione con i principali 30 clienti, con cui scambia in formato elettronico strutturato ordine, conferma d'ordine, conferma di avvenuta spedizione della merce e ricezione del carico.

Da gennaio 2012 Logistica Uno ha implementato una soluzione di Conservazione Sostitutiva – delle circa 6.000 Fatture Attive emesse annualmente e dei Libri Giornali (circa 9.000 pagine/anno) – e attivato un progetto di estensione della soluzione di integrazione finalizzato a veicolare anche i Documenti di Trasporto (DDT), che ha consentito la visibilità completa e puntuale sull'intero processo di trasporto.

Sal SeaFood è un'azienda italiana attiva nella distribuzione di prodotti ittici freschi e semiconservati di alta qualità nella grande distribuzione italiana, sull'intero territorio nazionale. Nel 2011 l'azienda, che impiega 13 dipendenti, ha realizzato un fatturato che si attesta intorno ai 25 Milioni di €.

Sal SeaFood ha adottato – nel 2004, su richiesta delle insegne della GDO clienti – lo standard EDI Euritmo per lo scambio di ordini e fatture. Sono 7 i clienti – Metro, Esselunga, Auchan, Carrefour, Finiper, Despar e Conad – con cui oggi l'azienda interscambia documenti in formato elettronico strutturato attraverso questa modalità. Gli ordini gestiti tramite EDI sono circa 2.000 e rappresentano il 20% degli ordini totali ricevuti da Sal SeaFood: il restante 80% è ancora gestito tradizionalmente. Relativamente alle fatture, l'azienda invia in formato elettronico strutturato 100 documenti a settimana, per un totale di circa 5.000 fatture annue: pari a circa il 50% delle 10.000 Fatture complessive.



Sal SeaFood – toccati con mano i benefici conseguiti grazie all’implementazione della soluzione verso i propri clienti – sta lanciando ora un progetto di integrazione a monte: estendere l’utilizzo del canale EDI verso i 6 maggiori fornitori dell’azienda.

Sati è una PMI italiana che impiega circa 50 persone e ha realizzato, nel 2011, un Fatturato di quasi 24 Milioni di €. Attiva nel settore della Meccanica con sede a Crespellano, nei pressi di Bologna, Sati è leader nella produzione e distribuzione di ingranaggi industriali.

Per supportare la relazione con i clienti, nel 2009 Sati ha realizzato Diogene, un portale Web di eBusiness che permette di consultare l’anagrafica articoli, effettuare ricerche (anche complesse), caricare ordini in tempo reale e ottenere una stima dei tempi di consegna per la merce che si intende ordinare.

A partire da febbraio 2010, l’azienda ha deciso di intraprendere un percorso verso la digitalizzazione dei processi, che ha coinvolto sia i Documenti di Trasporto (DDT) emessi sia le Fatture (Attive e Passive). Con riferimento al 2011, Sati ha portato in Conservazione Sostitutiva circa 11.300 Fatture Attive, circa 2.600 Fatture Passive, circa 12.600 DDT Attivi e 1.400 DDT Passivi, oltre a tutti i Registri IVA.

Elettrowatt è un’azienda italiana, attiva attraverso 5 punti vendita a Milano e provincia, nella distribuzione di materiale elettrico. Con 43 dipendenti, ha conseguito nel 2011 un fatturato di circa 13,3 Milioni di €.

L’azienda ha partecipato, sin dalle primissime fasi, ai tavoli tecnici per la definizione del protocollo di comunicazione Metel e ha da subito adottato questo standard per l’integrazione con gli attori sia a valle, sia monte della filiera.

Elettrowatt, dal 2001 è socia di un Consorzio di Acquisto (Gewa Italia Scpa), abilitato alla ricezione delle fatture passive, emesse dai produttori di Materiale Elettrico, in formato strutturato Metel. Attualmente l’azienda riceve il 60% delle fatture in formato elettronico (corrispondenti all’85% del

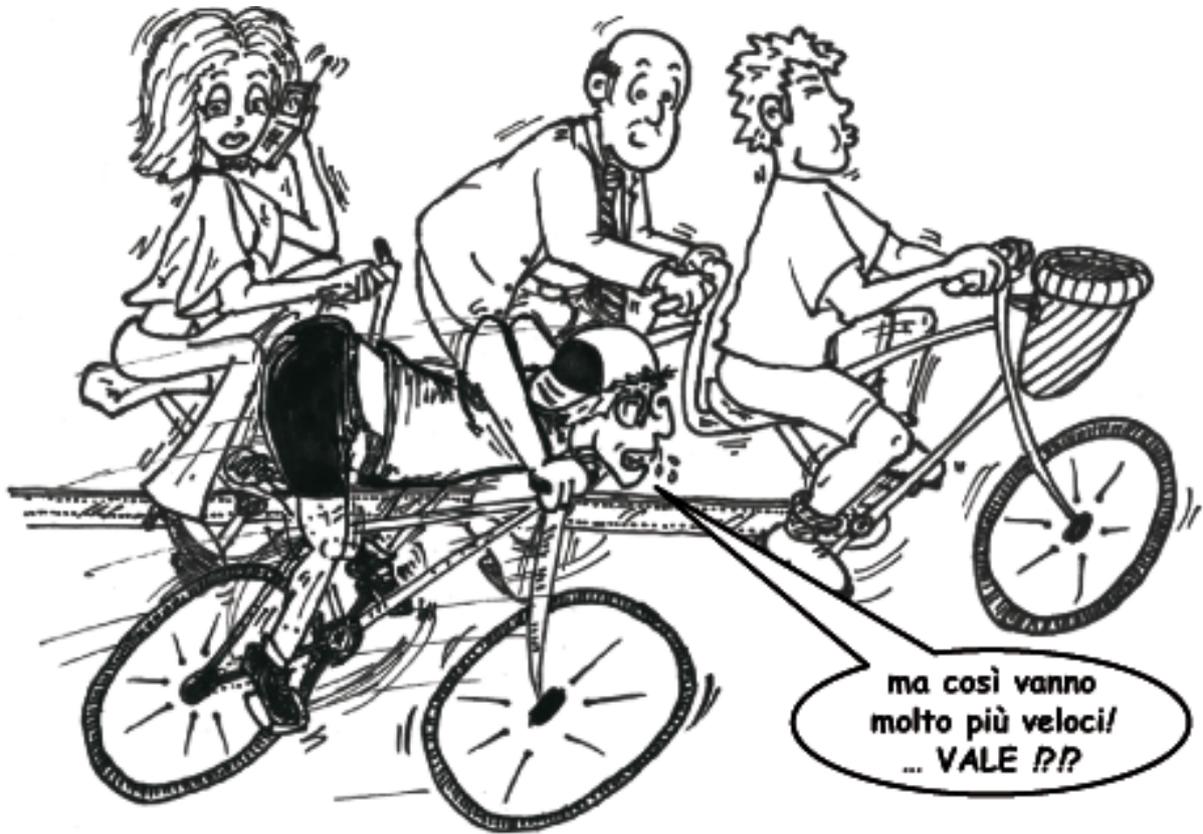


fatturato aziendale), mentre il restante 40% continua a essere veicolato in forma tradizionale. A valle, l'azienda si rivolge prevalentemente a 2.500 installatori che, grazie anche al supporto di Metel, ricevono la fattura tramite e-mail il primo giorno utile di ogni inizio mese.

L'adozione di uno standard di comunicazione ha rappresentato un cambiamento significativo nell'organizzazione interna e ha permesso di ottenere notevoli benefici: per esempio, a fronte di un incremento significativo di fatturato non è stato necessario assumere nuovo personale dedicato ad attività di inserimento e controllo delle fatture ed è stato possibile contenere i costi operativi legati alla gestione del Ciclo dell'Ordine.

Dal 2009 l'azienda ha attivo un progetto di Conservazione Sostitutiva della totalità delle fatture attive differite (pari a 7.000/8.000 documenti, per un totale di 40.000 pagine). La Conservazione Sostitutiva dei libri giornali contabili, dei documenti IVA e dei registri di magazzino sarà implementata a breve. È allo studio l'estensione della Dematerializzazione anche ai circa 65.000 Documenti di Trasporto emessi.

6. Come faccio a coinvolgere i miei clienti e/o i miei fornitori?



Un ostacolo alla diffusione dei progetti di Dematerializzazione – e, più in generale, di Fatturazione Elettronica e Integrazione del Ciclo Ordine-Pagamento – è la difficoltà che spesso molte imprese hanno nel collaborare con altre organizzazioni, siano esse concorrenti o semplicemente fornitori, clienti e provider di servizi. Il non voler considerare la propria impresa come parte integrante di un sistema più ampio – il settore, la filiera, il distretto – impedisce di riconoscere la dipendenza – peraltro sempre più significativa - delle proprie prestazioni da quelle degli altri attori “partner di business”.

Le motivazioni alla base di questa “chiusura” – prevalentemente culturale - possono essere diverse.

In molti casi la “non apertura” verso i partner di business (clienti o fornitori) deriva dalla mancata conoscenza dei loro processi, dei loro obiettivi, delle loro esigenze. Non si è in grado, quindi, di cogliere l’opportunità di creare valore in modo congiunto (e magari anche “collaborativo”) attraverso progetti di Integrazione del Ciclo Ordine-Pagamento finalizzati a ridurre sia i propri costi interni sia quelli delle imprese con cui si hanno relazioni commerciali.

In altri casi, invece, prevale una sorta di “diffidenza verso la controparte”, con la quale si preferisce instaurare prevalentemente relazioni di tipo negoziale. Anche rispetto a questo potenziale ostacolo, è singolare rilevare atteggiamenti opposti tra i manager che abbiamo avuto occasione di sentire direttamente. Nella pagina seguente riportiamo alcune dichiarazioni da noi raccolte: contrapponiamo affermazioni di imprese che hanno assunto un approccio passivo – “ineluttabilmente costrette a farlo” da un contesto apparentemente sfavorevole – a quelle di chi ha scelto di aprire proattivamente un confronto nella propria filiera, o nel proprio settore, per facilitare approcci collaborativi.



«Non tutti i clienti sono consapevoli dei benefici e di conseguenza sono poco disponibili ad accettare le nuove tecnologie. Noi non possiamo farci nulla.»

Grossista del Materiale elettrico



«Una cosa sono le aziende del Largo Consumo o quelle del Farmaceutico, che possono affidarsi a un consorzio di filiera. Ma noi non abbiamo questa fortuna e pensare di cambiare il modo con cui ci relazioniamo con tutti i fornitori è improponibile.»

Produttore del Legno/Arredo



«Abbiamo molti clienti che ci inviano 50 ordini al giorno via fax: non c'è la cultura per passare a sistemi più strutturati. Forse un giorno, ma per adesso non credo esistano alternative alla gestione cartacea.»

Produttore di Alimentari



«Abbiamo organizzato sessioni plenarie con tutti i fornitori per comunicare gli obiettivi del progetto che cambiava il loro modo di relazionarsi con noi. Alcuni erano già pronti, per altri è stata una rivoluzione: accolta bene da chi ha visto nel progetto un primo inizio di una partnership.»

Produttore del Farmaceutico



«Siamo partiti con l'idea di ottimizzare i nostri processi interni e ci siamo accorti che non potevamo soltanto guardarci in casa ma dovevamo muoverci a livello di filiera per raggiungere i benefici maggiori. Allora abbiamo supportato l'iniziativa nascente di un'Associazione del nostro settore, e lo abbiamo fatto insieme ad un altro grande distributore, nostro competitor, perché la presenza di entrambi facilitasse anche il coinvolgimento dei produttori.»

Distributore di Materiale edile



«Quando la PA prova a introdurre innovazioni trova spesso ostilità da parte delle aziende. Dopo i primi commenti negativi da parte delle associazioni industriali abbiamo organizzato un incontro con i fornitori: al termine erano tutti entusiasti.»

Pubblica Amministrazione Locale

Un fondamentale prerequisito per fare Fatturazione Elettronica e progetti di Integrazione del Ciclo Ordine-Pagamento è rappresentato, quindi, dalla conoscenza delle opportunità o dei vincoli che caratterizzano il contesto esterno in cui si opera. Alcune attività utili per acquisire questa consapevolezza e, di conseguenza, per facilitare – in una prospettiva di collaborazione con i propri partner commerciali – lo sviluppo dei progetti di Integrazione sono di seguito esemplificate:

- contribuire ad attivare e partecipare – in modo “convinto” – a quei Tavoli di Lavoro in cui si definiscono gli standard di processo con cui scambiare informazioni all'interno di una filiera (come quelli di Indicod-ECR nel Largo consumo, DAFNE nel Farmaceutico, EDIEL nel mondo degli Elettrodomestici e dell'Elettronica di Consumo, METEL per il Materiale Elettrico, Angaisa nell'Idrotermosanitario ecc.);

- sostenere e veicolare iniziative di comunicazione, formazione specifica, coinvolgimento diretto sui progetti di Integrazione nei confronti dei propri partner commerciali;
- trarre spunto da iniziative di divulgazione delle best practice (e dei benefici che sono stati raggiunti), per poi portare anche il proprio esempio nel diffondere la conoscenza sulle opportunità dei progetti affrontati e sviluppati con successo.

E se invece NON si è all'interno di "filiera" in cui già esiste un Tavolo di Lavoro o un leader che stimola la diffusione di questi progetti? Che cosa si può fare?

L'esperienza insegna che si può lavorare dandosi proprio l'obiettivo di mettere in piedi un Tavolo di Lavoro di questo tipo! Coinvolgendo attivamente le Associazioni di imprese, i propri partner di business e, perché no, gli stessi competitor. È quanto è recentemente avvenuto, per esempio, nella filiera degli Elettrodomestici e dell'Elettronica di Consumo, dove EDIEL – il consorzio di riferimento per l'ottimizzazione dei processi di filiera in quel settore – fino a 4 anni fa non esisteva neppure. Iniziative analoghe sono nate, con alterne fortune, anche in altri settori.

I principali driver del successo di queste iniziative sono essenzialmente due: la caparbia delle persone chiamate a portare avanti l'iniziativa di filiera e il commitment delle imprese che questa iniziativa decidono di adottarla e sostenerla. Su chi si pone come un attore "chiave" di questi processi, peraltro, ricadranno – prima che su altri – i benefici dei progetti di Integrazione.

7. Da dove parto per "fare"?



Le condizioni al contorno ci sono tutte: le tecnologie sono disponibili, il quadro normativo è ormai completo, sul mercato sono attivi da anni operatori in grado di offrire soluzioni diverse (specifiche, tra loro complementari o complete).

Come abbiamo già avuto modo di introdurre (si rimanda alla Domanda 3) è importante la visione sistemica: affrontare la Dematerializzazione dell'intero Ciclo dell'Ordine sviluppando una vision chiara e completa di lungo periodo, nell'ambito della quale costruire una roadmap di adozione consapevole, orientata a raccogliere i quick win e proiettata a delineare un percorso verso la Digitalizzazione dei processi il più ampio possibile: è la “ricetta” della risposta alla Domanda 3. Una roadmap “facile” per chi parte da zero, può essere quella - a titolo meramente esemplificativo - riportata di seguito.

In primo luogo, è preferibile partire armonizzando i sistemi interni. In seguito, si può – per esempio – affrontare la Conservazione Sostitutiva dell'attivo (libri, registri, scritture contabili, documenti inviati), poi la trasmissione dei documenti del Ciclo dell'Ordine (se si opera come “fornitori”: conferme d'ordine, avvisi di spedizione, documenti di trasporto e Fatture; se si opera come “clienti”: ordini, conferme di ricezione merci, benessere al pagamento e avvisi di avvenuto pagamento). Il passo seguente può essere quello di affrontare la ricezione dei documenti, sia abilitando diversi canali in ingresso (EDI/XML, email, fax ecc.) – che consentono di far convergere tutte le informazioni all'interno di un unico flusso digitale – sia cercando di sensibilizzare le controparti all'utilizzo dei canali più efficienti per l'invio delle rispettive documentazioni (EDI/XML, email o, comunque, canali digitali di informazioni strutturate, direttamente integrabili nei propri sistemi gestionali). Infine, sarà quasi immediato, a questo punto, affrontare anche i progetti di Conservazione Sostitutiva del passivo.

Naturalmente, in tutto questo percorso è fondamentale saper scegliere bene con quali partner tecnologici affrontare il cammino e, inoltre, quali strategie di “make or buy” adottare, caso per caso. Soluzioni in outsourcing? Oppure in house? Un’alternativa non prevale necessariamente sull’altra: occorre tenere in considerazione una serie di elementi, da comprendere appieno in relazione alla struttura della propria organizzazione e dei processi che si intende digitalizzare (si rimanda al BOX 3 per un elenco ragionato degli elementi da considerare per scegliere affrontare una decisione di “make or buy” in un progetto di Dematerializzazione).

I principali elementi decisionali da considerare nelle scelte di “make or buy”

Box 3

- Focalizzazione sul core business - Focalizzarsi sul core business significa concentrare tempo e risorse su progetti a elevata valenza strategica, esternalizzando i processi non direttamente attinenti al core business.
- Trasferimento a terzi di informazioni rilevanti - Il ricorso a un outsourcer comporta il trasferimento di informazioni che possono essere ritenute strategicamente rilevanti per l’azienda.
- Velocità nel reperire tecnologia, competenze e know-how - I progetti caratterizzati da un forte contenuto tecnologico e normativo possono richiedere conoscenze e competenze che, se sviluppate internamente, comportano un impegno di tempo non compatibile con le esigenze di velocità nel rendere operativo il progetto.
- Necessità di aggiornamento tecnologico e normativo - I progetti legati all’evoluzione tecnologica e normativa richiedono un costante aggiornamento relativo a tali tematiche; è necessario, quindi, investire tempo e risorse in questa attività.
- Gestione della relazione con l’outsourcer - L’outsourcer è a tutti gli effetti un fornitore di servizi e, in quanto tale, l’azienda che sceglie di rivolgersi a un provider deve predisporre e gestire un sistema di



monitoraggio e controllo delle sue prestazioni.

- Sviluppo interno di competenze specifiche – Lo sviluppo di specifiche competenze interne può costituire un valore per l'azienda o un investimento di tempo e risorse in attività non core, in base al reale interesse dell'azienda in queste competenze e alla loro trasferibilità in altri ambiti.
- Assegnazione di responsabilità – Un progetto sviluppato in house richiede l'assegnazione delle responsabilità a una figura interna all'azienda.
- Gestione delle infrastrutture IT – Lo sviluppo interno di un progetto permette all'azienda di utilizzare l'infrastruttura esistente, di converso un progetto in outsourcing demanda al fornitore gli oneri di gestione delle infrastrutture tecnologiche.
- Gestione delle interfacce fra le infrastrutture IT – Lo sviluppo interno di un progetto permette all'azienda di sviluppare un'architettura “organica” a quelle in essere, mentre una realizzazione in outsourcing richiede adattamenti fra le infrastrutture IT interne e quelle del provider prescelto.

L'esperienza empirica dimostra che è possibile adottare approcci diversi di “make or buy”, che dipendono dalle specifiche esigenze del singolo caso. La matrice seguente (Figura 7.1) ne evidenzia alcuni esempi.

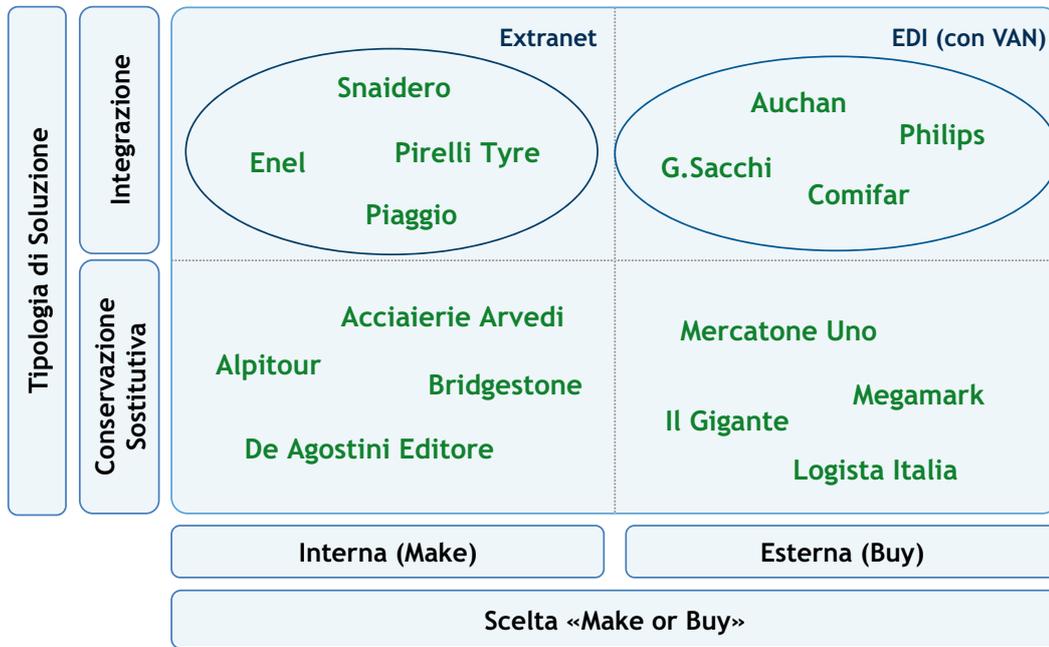


Figura 2
I diversi approcci al
"make or buy"

8. Siamo sicuri che non mi metto nelle condizioni di subire più "controlli"?



Fare Conservazione Sostitutiva o “Fatturazione Elettronica pura” non rappresenta, per l’Agenzia delle Entrate, un motivo in più sulla base del quale stabilire la necessità di un controllo. Per stabilire se, dove e quando fare un controllo, l’Agenzia delle Entrate si basa su attività di analisi del rischio realizzate incrociando ed analizzando le banche dati a disposizione costituite da informazioni di tipo dichiarativo (trasmesse per obbligo di legge da tutti i contribuenti), come il modello UNICO, le comunicazioni per lo “spesometro” e per l’elenco “clienti e fornitori”, e di fonte terza (es. consumi energetici, contratti assicurativi, dati delle CCIAA, dati bancari ecc.). Ciò vale in particolar modo per le piccole e medie imprese e per i professionisti che rappresentano la stragrande maggioranza delle partite IVA attive in Italia, mentre per le grandi imprese – che sono appena poche migliaia – esiste un’attività di “tutoraggio” di fatto continuo. Questo importante patrimonio informativo viene sfruttato mediante apposite procedure informatiche ideate dall’Agenzia e messe a punto da Sogei (si rimanda al BOX 4 per un approfondimento).

Box 4

Alcuni degli strumenti che consentono all’Agenzia delle Entrate di selezionare i soggetti su cui attivare controlli

Il redditometro consente di confrontare i redditi dichiarati dai contribuenti con l’effettivo tenore di vita misurato attraverso le spese sostenute, considerando circa 100 voci suddivise in 7 macrocategorie: casa, mezzi di trasporto, assicurazioni, istruzione, attività ricreative, investimenti e altre spese. Queste informazioni sono presenti in Anagrafe Tributaria o vengono acquisite dall’Agenzia mediante attività ispettive sul territorio. Ogni consumo ha un peso ponderato statisticamente che, attraverso un algoritmo, si trasforma in reddito presunto. L’accertamento fiscale scatta quando si riscontra una differenza pari almeno al 20% tra il reddito dichiarato e quello ipotizzato.



Lo spesometro è una comunicazione annuale obbligatoria per le imprese introdotta recentemente, con l'obiettivo di monitorare gli acquisti superiori a 3.600 €, per i quali è obbligatorio che l'acquirente fornisca al venditore il proprio codice fiscale.

La “strategia del tutoraggio”, infine, si concentra sulle imprese con un giro d'affari pari o superiore a 100 Milioni di € (sono state 2.000 imprese nel 2011, si vuole arrivare a 3.200 imprese nel 2012): l'Agenzia delle Entrate – attraverso le sue sedi regionali – effettua un controllo continuo su queste imprese, che rappresentano un segmento strategico dell'economia nazionale.

Pertanto, il fare Conservazione Sostitutiva o Fatturazione Elettronica non rappresenta in alcun modo un elemento discriminante nell'azione di analisi e selezione che l'Agenzia delle Entrate effettuerà per decidere le aziende o i professionisti da controllare, poiché è esclusivamente un metodo diverso di conservare un documento fiscale o produrre una fattura previsto dalla legge (si veda anche il Box 5).

Al contrario, l'adozione di queste soluzioni potrebbe avere sulle imprese risvolti di semplificazione dell'attività di accertamento. Vediamo come.

La conservazione elettronica consentirebbe – a chi effettua un controllo – di accedere ai documenti in modalità elettronica (ossia di accedere all'archivio informatico dei documenti fiscali, per esempio, da un PC in un ufficio oppure da remoto o anche dalla sede di un eventuale outsourcer cui è stata delegata la responsabilità della Conservazione Sostitutiva): questo semplifica e velocizza molto l'attività, che può quindi essere gestita e chiusa in tempi anche molto rapidi (e, comunque, sicuramente più brevi). Le imprese che “non hanno nulla da nascondere”, quindi, hanno tutto l'interesse a portare archivi cartacei in Con-

servazione Sostitutiva. Anche per evitare che le operazioni di accertamento “bocchino” l’organizzazione: con persone dedicate che per settimane sospendono le proprie attività per trasformarsi in veri e propri “archeologi delle informazioni perdute”, disperse in archivi dimenticati, accessibili con difficoltà e spesso rivelatori di “brutte sorprese”.

Peraltro, i processi di Fatturazione Elettronica e Conservazione Sostitutiva – a regime – dovrebbero consentire anche di ridurre o semplificare una serie di adempimenti burocratici e fiscali ai quali le imprese sono oggi soggette. Beneficio che dovrebbe riflettersi positivamente sulla struttura dei costi organizzativi necessari per adempiere le procedure obbligatorie oggi in vigore.

Box 5

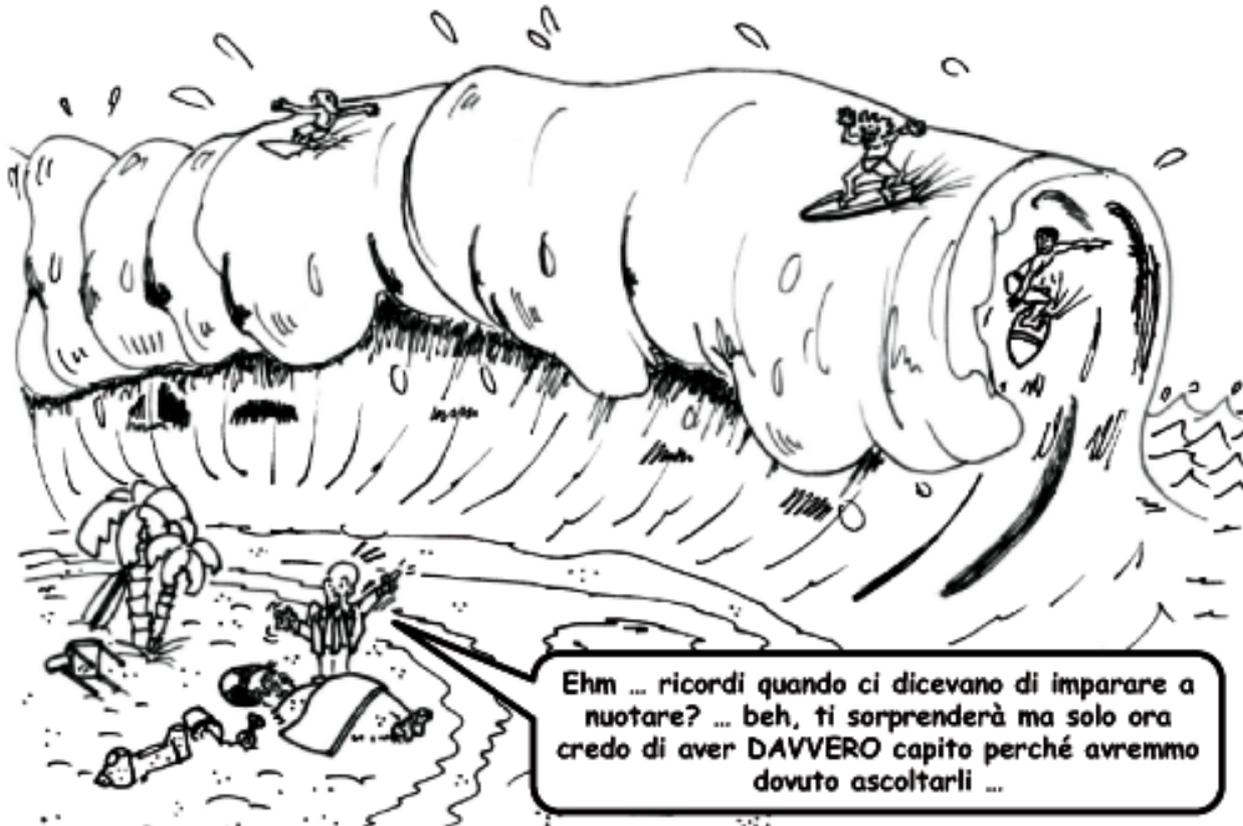
La risposta dell’Agenzia delle Entrate

Ma se faccio Fatturazione Elettronica o Conservazione Sostitutiva, poi è più facile essere controllato?

“I processi di Fatturazione Elettronica e Conservazione Sostitutiva potranno consentire la riduzione o la semplificazione di una serie di adempimenti burocratici che oggi gravano (anche in termini di costi) sulle imprese, a partire dagli obblighi fiscali. Questo non implicherà in alcun modo un aumento della probabilità di essere soggetti a controlli – i processi di analisi di rischio e selezione delle posizioni fiscalmente “anomale” sono, già oggi, molto evoluti e si basano sull’importante patrimonio informativo in possesso dell’Amministrazione finanziaria – quanto piuttosto una maggior efficienza abbinata a una minor invasività (tempi e presenza di verificatori in azienda) nelle attività di controllo condotte dall’Amministrazione.”

Mario Carmelo Pincaldini, Responsabile Ufficio Imprese Minori e Lavoratori Autonomi,
coordinatore Forum Nazionale sulla Fatturazione Elettronica – Direzione Centrale Accertamento,
Agenzia delle Entrate

9. Non è meglio aspettare che si muova la PA?



¹ Articolo 1, commi da 209 a 214. Il testo completo della Legge Finanziaria 2008 (o Legge n. 244 del 24 dicembre 2007) è scaricabile da: <http://www.parlamento.it/parlam/leggi/07244l.pdf>

Come in molti già sanno (e come già abbiamo introdotto in precedenza), la Finanziaria 2008 ha stabilito come legge dello Stato italiano che la PA possa pagare ai propri fornitori esclusivamente fatture ricevute in regime di Fatturazione Elettronica. La fattura cartacea non sarà, di fatto, più ammessa: nel testo¹, il Legislatore è chiaro e fermo su questo punto. Manca, a oggi, il decreto attuativo che descrive “come fare” operativamente e che, una volta emanato, consentirà a questa legge di diventare effettiva. Senza dubbio, quando questa legge diventerà un obbligo a tutti gli effetti, vi sarà un significativo passo avanti nella diffusione della Fatturazione Elettronica nel nostro Paese. In questo contesto, è opinione di chi scrive che non convenga però aspettare che la Pubblica Amministrazione detti esaustivamente tutte le proprie regole: conviene, invece, “giocare d’anticipo”, muovendosi in modo proattivo e preventivo, piuttosto che aspettare.

Proviamo a motivare i nostri “perché”. Come abbiamo già avuto modo di spiegare (si rimanda alle risposte fornite per la Domanda 1), fare Fatturazione Elettronica – in estrema sintesi – implica per un’impresa:

- analizzare criticamente i propri processi interni, per individuare aree di ottimizzazione e disallineamento tra i sistemi informativi esistenti;
- coinvolgere e coinvolgersi con clienti e/o fornitori per scambiare non più semplici documenti ma flussi di dati in formato elettronico strutturato, condizione necessaria per ottenere i più significativi benefici derivanti dall’Integrazione e dalla Dematerializzazione.

Queste due macro-attività possono essere portate avanti in modo decisamente più efficace se: (i) si inizia governando in modo consapevole la prima e (ii) ci si apre a un confronto collaborativo per mettere in atto la seconda. La scelta di “aspettare” – a ogni costo – che sia la PA a fare la prima mossa implica, invece, di partire dagli aspetti conclusivi della seconda

macro-attività, perdendosi per strada la possibilità di governare il processo e, quindi, di trarne il maggior valore possibile per la propria organizzazione. Il valore della Fatturazione Elettronica, per chi emette fattura, è maggiore quanto più si riesce a rendere questa modalità la più usata per generare fatture verso i clienti. Il solo investimento per mandare una parte delle proprie fatture alla PA difficilmente potrà produrre benefici interessanti (a meno di non avere la PA come cliente prevalente). L'investimento per fare Fatturazione Elettronica, quindi, non va pensato “per rispondere all'obbligo della PA”, bensì per ridurre i costi nelle relazioni verso tutti i propri clienti, in generale.

Di fronte a questa argomentazione, chi ancora conserva dei dubbi sull'opportunità di “fare”, di solito replica così: *“d'accordo, noi cominciamo a fare. Poi però la PA dà regole nuove e impone a “fare” in modo diverso: si perde l'investimento effettuato!”*

Per rispondere, è bene chiarire alcuni punti che illustrano come si sta muovendo la PA per abilitare la Fatturazione Elettronica. L'approccio che il Legislatore sta adottando è il meno invasivo possibile: ha definito (i) che la PA avrà a propria disposizione un “Sistema di Interscambio” – una sorta di unico punto di accesso per le fatture – e (ii) che riceverà in ingresso fatture in formato elettronico strutturato secondo un tracciato ben definito: il cosiddetto “Tracciato Fattura PA”. Questi elementi – Sistema di Interscambio e Tracciato Fattura PA – non condizionano affatto l'intero progetto di chi vuole “fare” Fatturazione Elettronica: stabiliscono, semplicemente, alcuni “paletti essenziali”. Elementi che – in un progetto ben governato – possono essere efficacemente modificati/introdotti anche in un secondo momento: mentre potrebbe essere molto più complicato, al contrario, sviluppare l'intero progetto in tempi ristretti una volta noto nel dettaglio il funzionamento di questi elementi. La PA – e in particolare l'Agenzia delle Entrate, con il supporto di Sogei – sta inoltre cercando di sviluppare questi strumenti in modo estremamente “aperto al confronto”,

attivando sperimentazioni (già in atto) con player di mercato e consultazioni pubbliche (si rimanda al Box 6 per maggiori dettagli in merito).

Nel complesso, la PA si sta dimostrando attenta alla tematica della Dematerializzazione, adoperandosi affinché la convergenza al digitale sia semplice e rapida per il Paese. In particolare, ha voluto “fare sistema”, dimostrandosi promotrice di iniziative di condivisione e cooperazione: senza imporre metodi, ma definendo i principi elementari con l’obiettivo di aiutare il Paese a compiere un importante passo verso il Digitale.

Box 6

Come si sta muovendo la Pubblica Amministrazione italiana?

La Fatturazione Elettronica verso la Pubblica Amministrazione è legge in Italia. Con la Finanziaria del 2008, infatti, il Legislatore ha definito che l’unica modalità di fatturazione consentita tra imprese e Pubblica Amministrazione è la “Fatturazione Elettronica”, intesa come definita espressamente dalla normativa: con accordo esplicito tra le parti e impegno a procedere alla Conservazione Sostitutiva entro i 15 giorni dalla data di emissione/ricezione della fattura. Questa decisione impone alle aziende di emettere, trasmettere e conservare in formato elettronico le fatture destinate alla PA e l’assoluto divieto, per le Amministrazioni Pubbliche, di accettare e liquidare fatture emesse o trasmesse in modalità cartacea. La definizione di questo quadro normativo è dovuta all’esigenza sia di semplificare e snellire le procedure amministrative della PA sia di porre le basi per la diffusione della Fatturazione Elettronica, specialmente nelle relazioni B2b. Obiettivi promossi anche dall’Unione Europea, con la Direttiva 2001/115/CE successivamente aggiornata dalla Direttiva 2006/112/CE. Auspicio comune è trovare il giusto impulso per stimolare il maggior numero possibile di imprese a valutare le evidenti opportunità offerte dalla Fatturazione Elettronica.

Gli Enti preposti si sono già attivati per sviluppare strumenti e soluzioni interoperabili che agevolino il passaggio al nuovo paradigma. Tale traguardo è stato raggiunto attraverso un lavoro su più fronti, caratterizzato da una costante cooperazione e condivisione con i soggetti esterni: è stato definito il cosiddetto “Tracciato Fattura PA” – che definisce come strutturare le fatture dirette alla PA – ed è stato costruito il “Sistema di Interscambio”, l’infrastruttura tecnologica adatta per ricevere le fatture e farle pervenire all’ufficio pubblico di competenza.

- Tracciato Fattura PA - dal confronto tra gli esperti della PA e gli interlocutori esterni è nato lo “standard di riferimento” secondo cui redigere le fatture destinate agli Enti Pubblici. Si tratta di un tracciato XML che, accanto alle principali informazioni obbligatorie per le fatture, richiede di inserire anche una serie di informazioni necessarie alla PA per migliorare i propri processi di riconciliazione. Durante il processo di definizione, si è voluto realizzare uno strumento che non creasse digital divide, ma che potesse avvicinare le aziende alla Fatturazione Elettronica. Tale obiettivo è stato perseguito condividendo le bozze del documento con l’esterno, sia con Enti pubblici sia con numerosi (circa 15) provider di servizi e soluzioni di integrazione attivi nel nostro Paese, per raccogliere commenti e segnalazioni su eventuali criticità presenti nel tracciato.
- Sistema di Interscambio - come previsto dalla legge, le fatture emesse nei confronti della PA devono pervenire a un unico punto di transito, il Sistema di Interscambio (SdI). Questo nodo della rete rappresenta l’elemento di interfaccia multicanale e di integrazione tra gli attori coinvolti nella relazione: i fornitori, o loro eventuali intermediari, e la PA. Il fornitore – o il suo intermediario – inviano la fattura al Sistema di Interscambio che si farà carico di inoltrarla all’Ente destinatario. Anche in questo caso, la PA ha scelto di aprire alla sperimentazione per testare operativamente il sistema con imprese e provider attivi nel nostro Paese che trasmettono e transcodificano i formati delle fatture.

Un ulteriore esempio di accortezza nei confronti dei fornitori più piccoli che si relazionano con la PA è inoltre legato al Mercato Elettronico della PA di Consip, che consentirà non solo di ricevere ordini ma anche di emettere Fatture Elettroniche rivolte alla PA.

Nel nostro Paese è stato, inoltre, istituito il “**Forum Nazionale sulla Fatturazione Elettronica**” – organo nazionale che partecipa e contribuisce ai lavori dello “European Multi-Stakeholder Forum on Electronic Invoicing” – al quale partecipano gli attori portatori di interesse verso lo sviluppo della Fatturazione Elettronica per monitorare e stimolare la diffusione della Fatturazione Elettronica in Italia. Il Forum è organizzato su 4 Task, a ciascuno dei quali è stato affidato uno specifico obiettivo:

- Task 1 - monitorare nel nostro paese l’evoluzione del mercato della fatturazione elettronica e il tasso d’adozione di questo tipo di fatturazione da parte del settore industriale e dei servizi;
- Task 2 - individuare e favorire lo scambio di esperienze e di buone prassi che faciliti l’emergere di soluzioni interoperabili di fatturazione elettronica;
- Task 3 - semplificare la normativa e convergere verso un unico metodo di fatturazione elettronica facile, integrabile con i processi di contabilità, poco oneroso da realizzare e che garantisca le operazioni transfrontaliere;
- Task 4 - sostenere e seguire i lavori per l’adozione di un modello standard di dati per la fattura elettronica nel nostro paese, anche alla luce delle analisi sui principali standard oggi realmente utilizzati dalle imprese italiane.

La School of Management

La School of Management del Politecnico di Milano

La School of Management del Politecnico di Milano è stata costituita nel 2003. Essa accoglie le molteplici attività di ricerca, formazione e alta consulenza, nel campo del management, dell'economia e dell'industrial engineering, che il Politecnico porta avanti attraverso le sue diverse strutture interne e consortili.

Fanno parte della Scuola: il Dipartimento di Ingegneria Gestionale, le Lauree e il PhD Program di Ingegneria Gestionale e il MIP, la business school del Politecnico di Milano, focalizzata in particolare sulla formazione executive e sui programmi Master. Essa si avvale attualmente – per le sue molteplici attività di formazione, ricerca e consulenza – di oltre 240 docenti (di ruolo o a contratto, italiani o di provenienza estera) e di circa 80 dottorandi e collaboratori alla ricerca.

La School of Management ha ricevuto l'accreditamento EQUIS, creato nel 1997 come primo standard globale per l'auditing e l'accreditamento di istituti al di fuori dei confini nazionali, tenendo conto e valorizzando le differenze culturali e normative dei vari Paesi.

Le attività della School of Management legate ad ICT & Strategia si articolano in:

- Osservatori *ICT & Management*, che fanno capo per le attività di ricerca al Dipartimento di Ingegneria Gestionale;
- Formazione executive e programmi Master, erogati dal MIP.



Gli Osservatori ICT & Management

Le Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione (ICT) svolgono un ruolo sempre più pervasivo e strategico in qualsiasi organizzazione, diventando una potente leva di innovazione e di miglioramento delle performance.

Una corretta *conoscenza* di queste tecnologie e, soprattutto, del loro impatto sul business può portare una qualsiasi azienda a sfruttarle efficacemente per ottenere benefici significativi e migliorare la sua competitività. Gli Osservatori *ICT & Management* della School of Management del Politecnico di Milano, che si avvalgono della collaborazione dell'ICT Institute del Politecnico di Milano, nascono proprio con l'obiettivo di contribuire a questa *conoscenza*.

Gli Osservatori si rivolgono in particolare ai *manager e ai decision maker delle aziende utilizzatrici di ICT* per fornire loro informazioni sulle opportunità offerte dalle soluzioni più innovative attraverso ricerche puntuali, studi di caso, benchmark, video degli eventi, atti dei convegni, ecc.

Gli Osservatori si rivolgono *anche a tutte le aziende che offrono soluzioni e servizi ICT* (software vendor, hardware vendor, service provider, consulenti, operatori del canale), fornendo fotografie approfondite sugli scenari di mercato in Italia, con l'intento di supportarle nella messa a punto di offerte più efficaci.

Gli Osservatori attualmente attivi sono:

- B2b – eProcurement e eSupply Chain
- Business Intelligence
- Canale ICT
- Cloud & ICT as a Service
- eCommerce B2c
- eGovernment

- Enterprise 2.0
- eProcurement nella Pubblica Amministrazione
- Fatturazione Elettronica e Dematerializzazione
- Gestione dei Processi Collaborativi di Progettazione
- Gestione Strategica dell'ICT
- Gioco Online
- HR Innovation Practice
- ICT & Business Innovation nel Fashion-Retail
- ICT & Commercialisti
- ICT & PMI
- ICT Accessibile e Disabilità
- ICT in Sanità
- ICT nel Real Estate
- ICT nelle Utility
- ICT Strategic Sourcing
- Information Security Management
- Intelligent Transportation Systems
- Internet of Things
- Intranet Banche
- Mobile & Wireless Business
- Mobile Banking
- Mobile Internet, Content & Apps
- Mobile Marketing & Service
- Multicanalità
- New Media & New Internet
- New Slot & VLT
- New Tablet & Business Application
- NFC & Mobile Payment
- RFID
- Smart Working
- Unified Communication & Collaboration

Riportiamo di seguito alcuni Osservatori in parte correlati all'Osservatorio Fatturazione Elettronica e Dematerializzazione:

- **B2b: eProcurement e eSupply Chain**
- **Cloud & ICT as a Service**
- **eProcurement nella PA**
- **ICT & Commercialisti**
- **ICT in Sanità**
- **New Tablet & Business Application**

Per maggiori informazioni si veda il sito www.osservatori.net

Start-up Boosting

Giocare un ruolo sempre più attivo nello *stimolare la nascita e lo sviluppo di nuove avventure imprenditoriali* basate sull'innovazione: è questo l'obiettivo che gli *Osservatori ICT & Management* si pongono a partire da quest'anno, nella convinzione che ciò rappresenti un ingrediente fondamentale per il *rilancio della nostra economia*.

Per questo motivo nasce il progetto *Start-up Boosting* che, attraverso il succedersi di una serie di *Call for Ideas* collegate ai diversi Osservatori, intende identificare *le idee di business e i progetti imprenditoriali più innovativi*, che saranno seguiti nel loro sviluppo dalla School of Management del Politecnico di Milano.

Ogni mese vengono valutate le proposte pervenute. In occasione del Convegno del 24 Maggio 2012 viene attivata la *Call 4 Ideas* in ambito *Fatturazione Elettronica e Dematerializzazione*.

Per maggiori informazioni si veda il sito **www.startupboosting.com**

II MIP

Gli *Osservatori ICT & Management* sono fortemente integrati con le attività formative della Scuola: nel senso che rappresentano una importante sorgente per la produzione di materiale di insegnamento e di discussione per i corsi e traggono anche spesso linfa vitale dalle esperienze di coloro che partecipano ai corsi (in particolare a quelli post-universitari erogati dal MIP) o vi hanno partecipato nel passato.

In sinergia con gli Osservatori, il MIP Politecnico di Milano ha lanciato diverse iniziative nell'ambito ICT & Management:

- EMBA ICT – Executive Master of Business Administration ICT
- Corso Executive in Gestione Strategica dell'ICT
- Corsi brevi ICT&Management
- Master Media & Telco

Per maggiori informazioni si veda il sito **www.mip.polimi.it**

I sostenitori della Ricerca

In collaborazione con

- Consorzio CBI

Partner

- Consorzio DAFNE
- EDIEL
- INDICOD-ECR
- METEL
- CNDCEC – Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili
- Credemtel
- Di.Tech
- DocEasy
- Gruppo CMT
- Gruppo Consoft
- Gruppo ICBPI
- Gruppo SIA
- Gruppo Tesi

- ICCREA Banca
- Intesa Sanpaolo
- Olivetti
- Poste Italiane
- Postel
- Unicredit Corporate Banking

Sponsor

- Abstracta
- eBilling
- Edicom
- Global Service Provider
- i-Faber
- InfoCert
- Intesa (IBM)
- Kartha
- O&SI
- QBR Team
- Quercia Software
- SATA
- Sistemi

Dal 1991 il **Gruppo CMT** offre servizi in outsourcing per la gestione elettronica della documentazione aziendale che permettono alle aziende di ottenere numerosi vantaggi rispetto alla gestione tradizionale. Mediante tecniche di pianificazione e controllo dei processi siamo in grado di individuare soluzioni organizzative per la creazione di situazioni favorevoli allo sviluppo dell'impresa. Massima efficienza nella gestione della comunicazione aziendale anche attraverso il concreto ed efficace utilizzo della multicanalità ed un accesso al mercato libero del recapito della corrispondenza al minor costo, con il più elevato livello di servizio, con la migliore risposta alla domanda Dove e Quando.

Nel 2001 C.M. Trading ha ideato e sviluppato il primo servizio multicanale ovvero la piattaforma Mail-Service. Oggi su questa piattaforma più di 50.000 utenze in ambito B2B ricevono documenti d'affari. La documentazione d'affari infatti oltre a viaggiare per carta può essere inviata ai clienti via posta elettronica. Oggi l'evoluzione del servizio è Mail-ServicePEC: Il primo sistema integrato per l'invio massivo della Posta Elettronica Certificata.

La nostra esperienza e la grande competenza maturata negli anni ci vede orientati al mercato in modo Aperto e Collaborativo. Tale approccio ha lo scopo di eliminare le barriere tecniche e tecnologiche per dare esclusivo risalto al Business Process Management e all'Enterprise Content Management.

Open la piattaforma è aperta a tutti i formati di input e a diverse modalità di accesso:

- Webservices di integrazione in logica SOA per accessi strutturati con i principali ambienti applicativi.
- Software Client per la produttività individuale tipicamente da ambienti MSOffice similari.
- Centro Servizi per lo startup delle procedure e la gestione totalmente in outsourcing delle applicazioni documentali.

Collaborative – la piattaforma si integra e collabora con tutte le principali realtà applicative gestionali e documentali. Se richiesto i moduli di produzione e delivery possono essere integrati con soluzioni e sistemi interne o di altri fornitori/partner.

Open & Collaborative con il miglior SLA, al miglior costo il tutto tracciato e rendicontato all'interno del Unified Tracking System.

Per maggiori informazioni visita:
www.gruppocmtrading.it | www.postapronta.eu

www.osservatori.net

The image features a solid dark blue horizontal band across the middle. Above this band is a light blue gradient that fades into a white background at the top. Below the dark blue band is another light blue gradient that fades into a white background at the bottom. The overall design is minimalist and modern.