

La fatturazione elettronica come “chiave di volta” nella collaborazione tra imprese, banche e PA

**Rapporto 2008 Osservatorio
Fatturazione Elettronica e Dematerializzazione**

POLITECNICO DI MILANO



**DIPARTIMENTO
DI INGEGNERIA
GESTIONALE**



Maggio 2008

In collaborazione con



Indice

	pagina
Introduzione di Umberto Bertelè e Andrea Rangone	7
Executive Summary di Alessandro Perego	9
1. Fatturazione elettronica: il quadro di riferimento	13
□ Le diverse accezioni di fatturazione elettronica	13
□ Il “valore” della fatturazione elettronica	15
□ Il quadro di adozione	17
□ Le barriere	19
□ Le priorità	21
2. I modelli di fatturazione elettronica	23
□ Le modalità di fruizione del servizio	28
□ La filiera dell’offerta	32
3. Il processo di adozione	35
□ La diffusione dei modelli di fatturazione elettronica	36
□ L’entità degli investimenti	39
□ La sponsorship dei progetti	40
□ La gestione operativa dei progetti	42
□ I benefici riscontrati	42
□ Le criticità operative	43
□ Le barriere	44
4. La valutazione della redditività	65
□ Il meta-modello	65
□ L’analisi dei benefici	68
□ L’analisi di redditività	72
□ Considerazioni di sintesi	84
5. L’evoluzione del quadro normativo	85
□ Una sintesi del quadro normativo	85
□ I punti aperti	88
□ La fatturazione elettronica verso la Pubblica Amministrazione	92
Nota metodologica	95
Il Gruppo di Lavoro	101
La School of Management	103
□ La School of Management del Politecnico di Milano	103
□ Gli Osservatori ICT & Management	103
□ Il MIP	105
I sostenitori della Ricerca	107

Indice Figure

	pagina	
Figura 1.1	La fatturazione elettronica come “chiave di volta” nell’integrazione del ciclo dell’ordine	14
Figura 1.2	L’albero del valore nei progetti di fatturazione elettronica	15
Figura 1.3	I benefici della completa integrazione e dematerializzazione del ciclo dell’ordine in diversi settori (misurati in €/ciclo)	16
Figura 1.4	I benefici della fatturazione elettronica per diversi modelli di adozione (misurati in €/ciclo) – Settore del largo consumo	17
Figura 1.5	Qualche dato sul grado di adozione in Italia	18
Figura 1.6	Le barriere all’adozione e le priorità di azione	21
Figura 1.7	Il tempo di payback (anni) nei progetti di fatturazione elettronica	22
Figura 2.1	I principali paradigmi di adozione	23
Figura 2.2	I paradigmi di adozione: la copertura del ciclo ordine-pagamento	25
Figura 2.3	I paradigmi di adozione: la matrice copertura del ciclo – integrazione con i partner	26
Figura 2.4	Le modalità di fruizione del servizio	29
Figura 2.5	La fruizione del servizio: i paradigmi di fatturazione elettronica	31
Figura 2.6	La fruizione del servizio: i paradigmi di integrazione e dematerializzazione del ciclo ordine-pagamento	31
Figura 2.7	La fruizione del servizio: completa integrazione e dematerializzazione del ciclo ordine-pagamento	32
Figura 2.8	I diversi mondi dell’offerta	33
Figura 2.9	I servizi offerti dalle principali classi di attori	33
Figura 3.1	La caratterizzazione del campione delle imprese utenti	35
Figura 3.2	La diffusione dei paradigmi di adozione	36
Figura 3.3	La diffusione delle modalità di fruizione del servizio	37
Figura 3.4	La matrice “paradigmi - modalità di fruizione del servizio” (parametro: lo stato di avanzamento dei progetti)	38
Figura 3.5	La matrice “paradigmi - modalità di fruizione del servizio” (parametro: la dimensione aziendale)	38
Figura 3.6	L’entità degli investimenti	39
Figura 3.7	La matrice “paradigmi - entità degli investimenti”	40
Figura 3.8	La Funzione promotrice dei progetti	41
Figura 3.9	La matrice “paradigmi - sponsorship del progetto”	41
Figura 3.10	La gestione operativa dei progetti	42
Figura 3.11	I benefici riscontrati	43
Figura 3.12	Le criticità riscontrate dalle aziende utenti	44
Figura 3.13	Le barriere all’adozione	45
Figura 4.1	I confini dell’analisi	66
Figura 4.2	Le principali categorie di investimenti e costi correnti	67
Figura 4.3	La struttura dei modelli di valutazione della redditività	68
Figura 4.4	I benefici della completa integrazione e dematerializzazione. Riduzione percentuale del costo del ciclo	69
Figura 4.5	I benefici della completa integrazione e dematerializzazione. Riduzione assoluta del costo del ciclo	69
Figura 4.6	Le determinanti del costo assoluto del ciclo e il posizionamento dei settori	69

Figura 4.7	I benefici in funzione del grado di integrazione nel settore del largo consumo	70
Figura 4.8	I benefici della completa integrazione e dematerializzazione. Ripartizione tra costo del ciclo ideale e costo delle non conformità	70
Figura 4.9	I benefici in funzione del grado di integrazione nel settore del largo consumo. Ripartizione tra costo del ciclo ideale e costo delle non conformità	71
Figura 4.10	I benefici della completa integrazione e dematerializzazione. Ripartizione tra cliente e fornitore	71
Figura 4.11	L'analisi di redditività: le principali variabili	73
Figura 4.12	Le dimensioni aziendali considerate per l'analisi di redditività	73
Figura 4.13	Gli scenari di sensitività	73
Figura 4.14	Un esempio di applicazione dei modelli. Azienda media e gestione in house	74
Figura 4.15	L'analisi del tempo di payback. Scenario di sensitività medio	75
Figura 4.16	L'analisi del tempo di payback. Scenario di sensitività pessimistico	76
Figura 4.17	Il tempo di payback al variare del livello di integrazione	76
Figura 4.18	Il tempo di payback al variare livello di integrazione – La vista cliente-fornitore	77
Figura 4.19	L'analisi del NPV/ciclo. Scenario di sensitività medio	78
Figura 4.20	Il NPV al variare del livello di integrazione	79
Figura 4.21	Alcuni esempi di adozione progressiva	80
Figura 4.22	L'effetto del livello di attività amministrative sul tempo di payback. Gestione in house	80
Figura 4.23	L'effetto del livello di attività amministrative sul tempo di payback. Gestione in outsourcing	81
Figura 4.24	L'effetto della dimensione aziendale sul NPV nelle diverse modalità di fruizione del servizio	82
Figura 4.25	Il dominio di convenienza delle modalità di fruizione del servizio	82
Figura 4.26	I quattro contesti esaminati	83
Figura 4.27	La redditività dei progetti di completa integrazione e dematerializzazione nei quattro contesti esaminati	83
Figura 5.1	Il quadro normativo all'interno della UE in tema di fatturazione elettronica	91
Figura 5.2	Il quadro normativo extra-UE in tema di fatturazione elettronica	91

Indice Box

	pagina
Box 2.1	29
Box 3.1	45
Box 3.2	46
Box 3.3	46
Box 3.4	46
Box 3.5	47
Box 3.6	47
Box 3.7	48
Box 3.8	48
Box 3.9	49
Box 3.10	49
Box 3.11	50
Box 3.12	50
Box 3.13	50
Box 3.14	51
Box 3.15	52
Box 3.16	52
Box 3.17	53
Box 3.18	53
Box 3.19	54
Box 3.20	54
Box 3.21	55
Box 3.22	56
Box 3.23	56
Box 3.24	57
Box 3.25	57
Box 3.26	58
Box 3.27	58
Box 3.28	58
Box 3.29	59
Box 3.30	59
Box 3.31	60
Box 3.32	60
Box 3.33	61
Box 3.34	61
Box 3.35	62
Box 3.36	62
Box 3.37	63
Box 4.1	72
Box 5.1	86
Box 5.2	87
Box 5.3	89
Box 5.4	92
Box 5.5	93
Box 5.6	94

Introduzione

È questo il secondo rapporto dell'Osservatorio sulla Fatturazione Elettronica e la Dematerializzazione della School of Management del Politecnico di Milano.

Un elemento qualificante di questa edizione è rappresentato dalla numerosità dei partner e degli sponsor, ben 31, appartenenti a mondi eterogenei: dalle associazioni di filiera al sistema bancario, dai provider di tecnologia alle società di system integration e consulenza IT. La loro presenza, e ancor di più il fattivo – e non solo formale – contributo che hanno dato alla realizzazione della Ricerca, sono testimonianza di una community ampia, fortemente motivata nel contribuire ad un progetto culturale importante.

Dal punto di vista della Ricerca empirica, due sono stati i principali elementi di novità in questa edizione:

- la presentazione di una classificazione completa dei principali modelli di fatturazione elettronica e, più in generale, di integrazione e dematerializzazione del ciclo dell'ordine;
- lo sviluppo di una analisi di redditività dei progetti di fatturazione elettronica per ciascuno dei modelli identificati e per differenti livelli di attività amministrativa.

Siamo convinti che questi due contributi originali, unici nel panorama europeo, possano contribuire alla diffusione di queste soluzioni nel nostro Paese e più in generale anche in Europa (tanto che abbiamo pensato di produrre anche una versione in inglese del Rapporto).

La base empirica è stata considerevole: una survey che ha coinvolto oltre 200 aziende, 90 studi di caso di aziende utenti, 50 studi di caso di fornitori di soluzioni e servizi di fatturazione elettronica e la validazione dei modelli per la valutazione della redditività effettuata in diverse filiere con il supporto delle principali associazioni partner (ACBI, ANIE-AIRES, Consorzio DAFNE, Indicod-ECR, METEL).

Un'ultima considerazione riguarda il particolare momento storico in cui si colloca questo Rapporto. La presenza nell'ultima Finanziaria dell'obbligo a inviare fatture elettroniche verso le Pubbliche Amministrazioni apre uno scenario interessante per il sistema Paese. È importante che questo obbligo sia colto come una opportunità dalle aziende italiane e i risultati presentati in questa Ricerca possono essere utilizzati per favorire questa presa di consapevolezza da parte di tutti.



Umberto Bertelè



Andrea Rangone

Executive Summary

Tempi di payback generalmente inferiori all'anno e criticità prevalentemente legate alla resistenza al cambiamento dei manager aziendali: è questo in estrema sintesi il messaggio principale che emerge dalla Ricerca sulla fatturazione elettronica. Una grande opportunità di cambiamento nell'ottica dell'integrazione e dematerializzazione dell'intero ciclo ordine-pagamento, in cui la fatturazione elettronica realmente costituisce la "chiave di volta": se considerata a sé stante altro non è che una pietra di forma particolare (una qualsiasi attività aziendale), se collocata al posto giusto sostiene l'intera "volta" (fuor di metafora, la gestione integrata e digitale dell'intero ciclo dell'ordine, dall'allineamento delle anagrafiche alla riconciliazione dei pagamenti).

Da una analisi approfondita del tema emerge un mondo complesso e tutt'altro che monolitico, in cui è possibile identificare almeno **una decina di modelli o paradigmi di adozione**, sinteticamente classificabili in due classi principali.

- I modelli di **fatturazione elettronica "in senso stretto"**, comprendenti tutte le soluzioni volte a digitalizzare e automatizzare il processo che va dalla creazione della fattura all'archiviazione della stessa e che include modelli di sola conservazione sostitutiva o modelli di fatturazione elettronica vera e propria (ossia con accordo tra le parti, secondo quanto prescritto dalla legge).
- I modelli di **fatturazione elettronica "in senso ampio" o di integrazione e dematerializzazione del ciclo ordine-pagamento** (o ciclo dell'ordine per semplicità), in cui il dominio di analisi è allargato all'intero processo logistico-commerciale e amministrativo-finanziario – dalla creazione dell'ordine alla chiusura del ciclo dei pagamenti e delle annesse riconciliazioni.

Le evidenze più forti e originali derivano dalla stima della redditività dei progetti. Il **Tempo di Payback** risulta **generalmente inferiore all'anno** per tutti i modelli di fatturazione elettronica e per tutti i livelli di attività amministrativa (anche medio-bassi), con pochissime eccezioni (i paradigmi a impatto locale nelle piccole aziende). I **Benefici** – nel caso in cui si ricorra alla completa integrazione e dematerializzazione del ciclo – vanno dai circa 25 € per ciclo, nel settore farmaceutico, agli oltre 70 € per ciclo, nel settore degli elettrodomestici, corrispondenti ad una riduzione percentuale del costo iniziale che va dal 65% all'85%, a seconda del settore. Questi benefici possono rappresentare **da qualche decimo di punto percentuale sino a circa un punto percentuale del fatturato** in funzione del contesto (settore e tipologia di azienda). Considerando che in molti settori le filiere possono essere lunghe e articolate – comprendendo quindi molteplici relazioni cliente-fornitore nel passaggio dalle materie prime alla distribuzione del prodotto finito – il valore che può derivarne per gli attori della filiera e per i consumatori finali è notevole. Il **Valore Attualizzato Netto** dell'investimento – una misura del valore complessivamente ottenibile dal progetto nell'arco della sua vita utile sottratti gli investimenti iniziali e i costi di gestione – è praticamente sempre positivo nei 10 anni, con valori che variano però **dalle decine di migliaia di euro** per progetti di sola conservazione dell'attivo in aziende con bassa attività amministrativa (meno di 5.000 fatture all'anno) a **diverse decine di milioni di euro** per progetti di più piena integrazione e dematerializzazione del ciclo ordine-pagamento in aziende ad elevata attività amministrativa (più di 250.000 cicli ordine-pagamento, e quindi anche fatture, all'anno). Il valore dei progetti – misurato sia in termini di Benefi-

ci sia di Valore Attualizzato Netto – è di almeno un ordine di grandezza superiore per i progetti di integrazione dell'intero ciclo ordine-pagamento rispetto ai progetti più circoscritti, a parità di dimensione aziendale. I benefici legati alla riduzione dei costi di gestione delle non conformità e alla riduzione delle attività di interfaccia a basso valore aggiunto si possono cogliere solo grazie all'integrazione orizzontale (tra fasi) e verticale (di filiera).

A fronte di questi incoraggianti dati sulla redditività, qual è il grado di adozione a oggi di queste soluzioni in Italia? Dai risultati della Ricerca si possono trarre alcune considerazioni di sintesi.

- La fatturazione elettronica, nelle sue varie accezioni, è ancora un fenomeno poco diffuso che riguarda meno di un'azienda su dieci, se consideriamo anche le soluzioni più elementari, e meno di una azienda su trenta, se consideriamo solo le soluzioni più integrate;
- Vi sono due “cluster” principali di applicazioni: da un lato il mondo EDI – storicamente focalizzato sullo scambio elettronico dei documenti del ciclo logistico-commerciale – che cerca di integrarsi e recepire le logiche della fatturazione elettronica e dall'altro lato il mondo delle più recenti applicazioni di conservazione sostitutiva, in forte crescita, che fa fatica però a recepire le logiche dell'integrazione di processo;
- Sono purtroppo pochissimi gli esempi di modelli di fatturazione elettronica “maturi”, ossia improntati alle logiche di integrazione sopra citate e quindi capaci di cogliere appieno il valore.

Un valore potenziale importante e un grado di adozione ancora modesto. Cosa dunque “frena” l'adozione più diffusa e matura dei modelli di fatturazione elettronica?

Rispetto alle barriere normalmente addotte per giustificare una certa “freddezza” nell'adozione di queste soluzioni – e che normalmente puntano il dito sulle complessità “esterne”: normativa, mancanza di uno standard unico, clienti e fornitori non pronti, ecc. – ci preme invece sottolineare quelle barriere “interne” che a nostro av-

viso sono le principali ragioni di freno:

- una sostanziale mancanza di consapevolezza da parte del management delle organizzazioni, e soprattutto da parte dei top executive, del significato di fatturazione elettronica in senso ampio – integrazione e dematerializzazione del ciclo ordine-pagamento – e del valore legato ai progetti di fatturazione elettronica;
- una resistenza alla gestione per processi, nonostante una consapevolezza progressivamente crescente nella letteratura e nella cultura aziendale dell'importanza di una tale visione;
- un'opposizione, ancora più forte della precedente, alla collaborazione di filiera – con fornitori, clienti e provider di servizi – in base alla quale non si riconosce la dipendenza sempre più significativa delle proprie prestazioni dalle prestazioni degli altri attori, soprattutto nelle supply chain complesse e articolate.

Senza la presunzione di essere esaustivi, abbiamo provato a identificare alcune linee guida a nostro avviso utili per muovere il sistema paese e le singole organizzazioni verso una adozione più matura delle soluzioni di fatturazione elettronica.

Assumendo in primo luogo il punto di vista delle singole aziende, i principali spunti che emergono dalla nostra Ricerca sono i seguenti.

- È opportuno affrontare la fatturazione elettronica nella prospettiva più ampia di integrazione e dematerializzazione del ciclo ordine-pagamento, la quale massimizza i benefici e consente di posizionare il tema al più alto livello nelle organizzazioni.
- Nell'alveo della prospettiva più ampia, vi sono comunque molteplici “paradigmi di adozione”, da quelli a impatto più localizzato (ad esempio sola conservazione sostitutiva delle fatture) a quelli a impatto più pervasivo e il ritorno dall'investimento è in generale positivo in tutti i casi. Non è necessario fare tutto e subito: cominciare dai paradigmi a più bassa integrazione per poi procedere verso i paradigmi a maggiore integrazione comporta una moderata penalizzazione negli indicatori di redditività, a

fronte però anche di un inferiore stress da cambiamento sulla struttura.

- Queste considerazioni valgono anche per le imprese che gestiscono un numero inferiore di cicli ordine-pagamento, e quindi in generale anche per le piccole-medie imprese.
- Anche se il motore primo del progetto dovesse essere una richiesta forte da parte di clienti importanti o un obbligo imposto dalla Pubblica Amministrazione – come sarà in conseguenza delle disposizioni contenute nella più recente Finanziaria – “giocando la partita all’attacco” si troverà maggiore soddisfazione dall’investimento.
- È fondamentale identificare con estrema attenzione la persona e il team a cui affidare questi progetti. Se non è possibile identificare un ruolo aziendale che abbia nel suo DNA i geni della gestione per processi e dell’integrazione, è meglio ricorrere a team interfunzionali che assicurino al progetto la giusta apertura.

Assumendo invece il punto di vista più ampio delle istituzioni e organizzazioni

che rappresentano gli interessi collettivi sono tre, a nostro avviso, le priorità.

- Si auspica che l’Agenzia delle Entrate e gli organi legislativi compiano gli ultimi passi per semplificare la normativa in quei pochi elementi di inutile complessità che sono ormai stati identificati e segnalati da molti e la rendano il più possibile, se non del tutto, omogenea con la normativa europea.
- È importante che le associazioni di professionisti a tutti i livelli – dai direttori della logistica e degli acquisti ai direttori amministrativi e tesorieri, dai dottori commercialisti ai notai – partecipino alla diffusione di consapevolezza del valore e degli strumenti della fatturazione elettronica tra i loro associati.
- E infine riteniamo altrettanto importante che le associazioni di imprese, e soprattutto quelle che rappresentano interessi di filiera o di distretto, proseguano nel lavoro, spesso già iniziato molti anni addietro, di costruzione di modelli di integrazione e collaborazione di filiera che costituiscono la spina dorsale dei progetti di fatturazione elettronica in senso ampio.



Alessandro Perego

A handwritten signature in black ink that reads "Alessandro Perego".

1. Fatturazione elettronica: il quadro di riferimento

Intorno al tema della “fatturazione elettronica” – in precedenza appannaggio di un stretto gruppo di appassionati specialisti – si è concentrato in questi ultimi due anni un fortissimo interesse da parte di soggetti appartenenti a categorie anche piuttosto lontane tra loro e che hanno trovato in esso un punto di contatto.

Citando solo i principali, sul tema della fatturazione elettronica risultano a vario titolo coinvolti i seguenti attori:

- il mondo delle imprese – in molti casi rappresentato dalle associazioni di filiera o di categoria – che intravede la possibilità di dare finalmente volano e massa critica a quei progetti di integrazione di filiera che in tanti anni (o decenni) di EDI non sono riusciti a “decollare”, ma che nel contempo teme di subire scelte di sistema imposte dalla Pubblica Amministrazione o dal più coeso sistema bancario;
- il sistema bancario che forte degli investimenti in infrastrutture di integrazione “interna” (la rete interbancaria) si propone per fornire nuovi servizi di integrazione “esterna” (tra aziende e banche e tra aziende) al mondo delle imprese;
- la Pubblica Amministrazione che nel percorso verso la dematerializzazione dei processi e la trasparenza vede nella fatturazione elettronica un passo fondamentale, oltre che uno strumento utile più in generale al sistema Paese;
- la filiera dei fornitori di tecnologia e servizi, che vede una significativa opportunità di “sdoganare” tutto un repertorio di competenze e soluzioni fino a poco tempo fa considerate come complesse, costose e di dubbio valore e portarle finalmente sul mercato con la giusta “dignità”;
- i professionisti che nei diversi ruoli sono toccati da questo tema, dai manager aziendali – nelle aree dell’IT, dell’amministrazione e della finanza, del commerciale e del customer service, della logistica e della supply chain – ai dottori commercialisti, avvocati e notai, che intravedono in questa tematica un’opportunità di crescita delle proprie competenze, ma nel contempo la minaccia di un cambiamento significativo del proprio ruolo.

In questo primo capitolo introduttivo tenteremo di capire il perché di questo crescente interesse verso un tema che se non analizzato nella sua piena potenzialità rischierebbe di rimanere, come lo è stato per molto tempo, in una nicchia del sistema economico. Per questo partiremo dalla definizione di “fatturazione elettronica” – in modo da evitare di affrontare il tema da punti di vista diametralmente opposti – esamineremo poi il “valore” atteso in termini di impatto sui processi delle organizzazioni e infine la “complessità organizzativa” e le “barriere all’adozione” che occorre affrontare per cogliere il valore.

Le diverse accezioni di fatturazione elettronica

È in primo luogo fondamentale comprendere le diverse accezioni con cui è possibile riferirsi al tema della fatturazione elettronica. Al di là delle molteplici varianti che saranno poi compiutamente esaminate nel Capitolo 2 vi sono due accezioni principali (cfr. Figura 1.1):

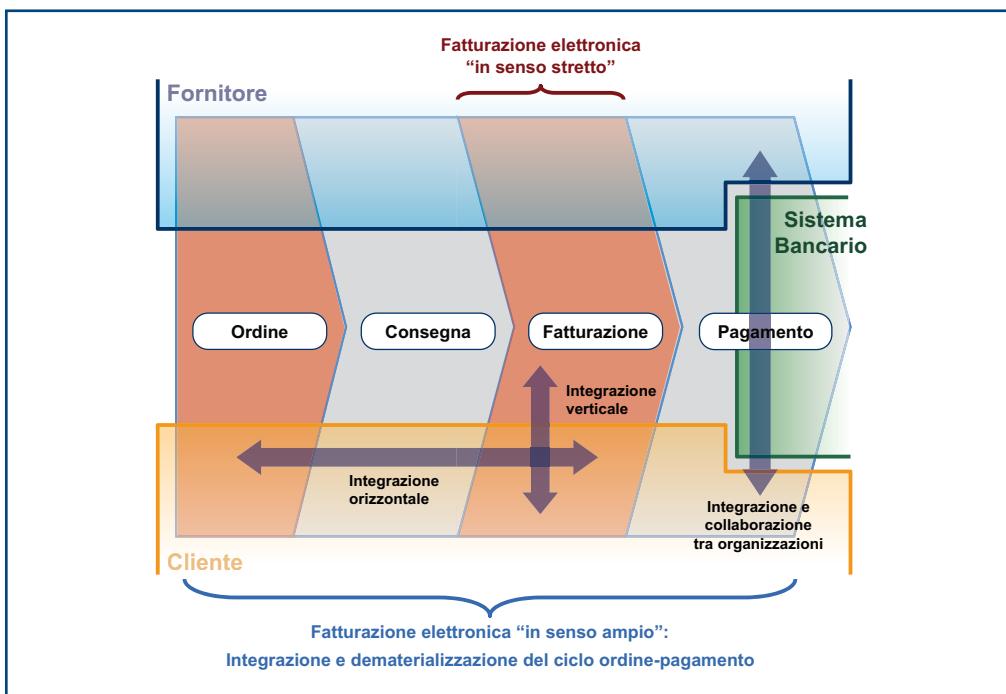
- la *fatturazione elettronica “in senso stretto”*, che comprende tutte le soluzioni volte a digitalizzare e automatizzare il processo che va dalla creazione della fattura all’ar-

chiviazione della stessa e alla sua eventuale messa a disposizione a fronte di esigenze gestionali o richieste da parte dell'Agenzia delle Entrate e che include modelli di sola conservazione sostitutiva o modelli di fatturazione elettronica vera e propria (ossia con accordo tra le parti, secondo quanto prescritto dalla legge);

- la *fatturazione elettronica "in senso ampio"* come paradigma dell'*integrazione e dematerializzazione del ciclo ordine-consegna-fatturazione-pagamento* (o ciclo dell'ordine o, ancora, ciclo ordine-pagamento, per semplicità), allargando in questo caso il dominio di analisi all'intero processo logistico-commerciale e amministrativo-finanziario – dalla creazione dell'ordine alla chiusura del ciclo dei pagamenti e delle annesse conciliazioni.

La seconda accezione, anche se a una prima analisi potrebbe apparire un allargamento dell'orizzonte per certi versi arbitrario (anche al di là del significato letterale del termine stesso), costituisce in realtà, a nostro avviso, il più corretto riferimento concettuale per affrontare anche i modelli di fatturazione elettronica in senso stretto. La fatturazione è infatti un'attività che viene alimentata e che a sua volta alimenta le altre attività del ciclo dell'ordine. Le prestazioni di riferimento, i vincoli operativi, il contesto organizzativo, sono quelli dettati dal più ampio processo logistico-commerciale e amministrativo-finanziario. In questa prospettiva, voler esaminare la fatturazione come attività a sé sarebbe come voler esaminare una qualsiasi attività aziendale avulsa dal processo di cui è parte, fatto che porta, nella migliore delle ipotesi, a un'ottimizzazione locale perdendo di vista le naturali connessioni con il resto del sistema, trascurando benefici e implicazioni organizzative rilevanti. Si aggiunga a questo che la fatturazione elettronica costituisce di fatto elemento di congiunzione – quasi chiave di volta – per l'integrazione del ciclo logistico-commerciale e del ciclo amministrativo-finanziario, ruolo che può “giocare” solo se inscritta nel contesto più ampio.

Figura 1.1
La fatturazione elettronica come “chiave di volta” nell'integrazione del ciclo dell'ordine



L'accezione della fatturazione elettronica in senso ampio – come integrazione e dematerializzazione del ciclo dell'ordine – ha delle profonde implicazioni organizzative che si ritiene opportuno richiamare:

- la *prospettiva dell'integrazione e collaborazione tra organizzazioni* – B2b o Business-to-business tra imprese, ma anche con il sistema bancario – in base alla quale la capacità di creare valore all'interno della singola organizzazione dipende molto dalle

azioni dei propri partner commerciali (clienti o fornitori) o fornitori di servizi (sistema bancario, ad esempio);

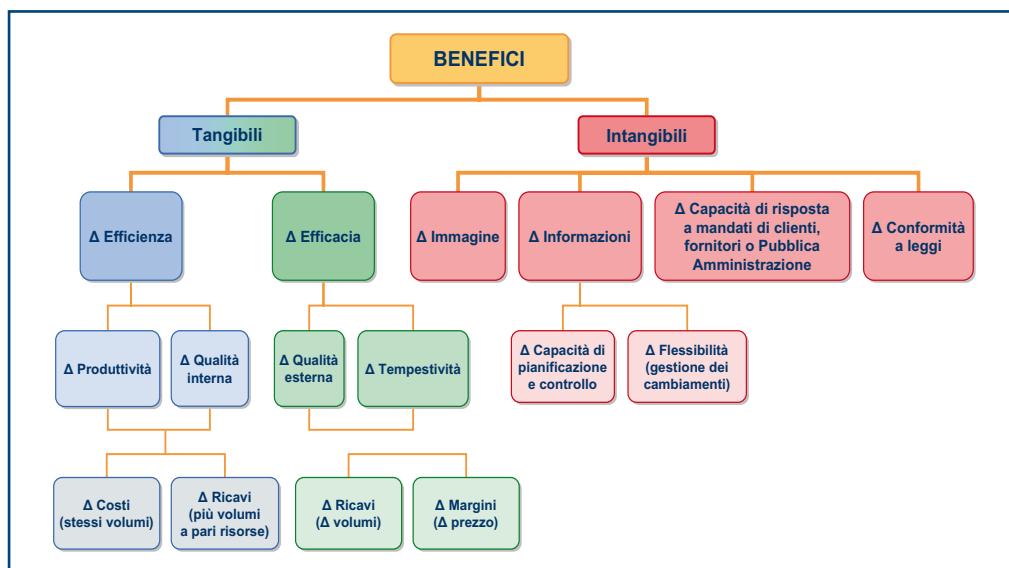
- la prospettiva dell'integrazione “orizzontale” tra le fasi del ciclo dell'ordine, processo articolato e complesso, quasi mai gestito realmente come “processo” all'interno delle organizzazioni, in base alla quale la capacità di creare valore dipende dall'eliminazione delle attività a basso valore e dal miglioramento delle prestazioni nei punti di interfaccia tra fasi (ad esempio nelle attività di riconciliazione tra documenti propri delle diverse fasi);
- la prospettiva dell'integrazione “verticale” tra le attività di interfaccia – quali ad esempio lo scambio documentale con clienti e fornitori – e le attività “interne” alle organizzazioni – quali ad esempio il trasferimento dei documenti al proprio sistema gestionale per l'alimentazione delle successive fasi di gestione interna – in base alla quale la creazione di valore dipende dalla capacità di collegare senza soluzione di continuità le attività di interfaccia e le attività interne.

In questa triplice prospettiva di integrazione la fatturazione elettronica può realmente rappresentare la “chiave di volta” per l'integrazione, ossia quel fondamentale elemento di congiunzione senza il quale la “volta” – ossia fuori di metafora l'integrazione del ciclo – non si sostiene. Queste prospettive costituiscono inoltre il necessario substrato culturale senza il quale il tema della fatturazione elettronica rischia di essere affrontato in modo riduttivo e tutto sommato noioso.

Il “valore” della fatturazione elettronica

Su cosa poggia esattamente il forte interesse che si sta concentrando sul tema della fatturazione elettronica? Quale il valore che può derivare da progetti di fatturazione elettronica? È importante rispondere compiutamente a queste domande perché, come vedremo, sono questioni fondamentali per portare il tema all'attenzione dei vertici delle organizzazioni e delle istituzioni, a vario titolo coinvolte nel processo di adozione, e indurli a mettere in gioco la loro forza per superare le inerzie organizzative tutt'altro che banali associate all'introduzione di queste soluzioni.

Vi sono essenzialmente due fonti di valore dirette e diverse fonti indirette (cfr. Figura 1.2).

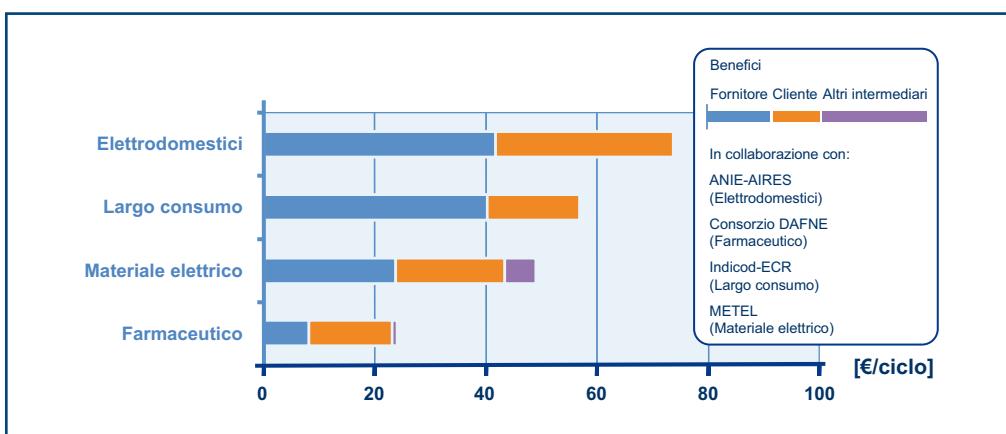


Le fonti di valore dirette hanno a che fare con il miglioramento delle due principali classi di prestazioni del ciclo ordine-pagamento, o di sue porzioni:

- l'efficienza o produttività del ciclo, misurata in termini di risorse – personale, spazio, carta, servizi postali, ecc. – impiegate per ciclo (ossia per portare un ordine dalla sua emissione al suo pagamento);
- l'efficacia del ciclo, misurata in termini di accuratezza e tempestività del ciclo stesso.

Ridurre il costo del ciclo ordine-pagamento, o di sue porzioni, passa attraverso l'eliminazione di attività a basso valore aggiunto, quali ad esempio l'inserimento a sistema dei dati di un documento cartaceo, oppure le riconciliazioni manuali tra documenti o ancora la correzione di non conformità derivanti da errori manuali di digitazione. Il "valore creato" può raggiungere diverse decine di € per ciclo (cfr. Capitolo 4) – si veda ad esempio in Figura 1.3 quanto può valere il beneficio derivante dalla completa integrazione e dematerializzazione del ciclo in diversi settori – e rappresentare da qualche decimo di punto percentuale sino a un punto percentuale del fatturato in funzione del contesto (settore e tipologia di azienda). Considerando che in molti settori le filiere possono essere lunghe e articolate – comprendendo quindi molteplici relazioni cliente-fornitore nel passaggio dalle materie prime alla distribuzione del prodotto finito – il valore che può derivarne per gli attori della filiera e per i consumatori finali è notevole.

Figura 1.3
I benefici della completa integrazione e dematerializzazione del ciclo dell'ordine in diversi settori (misurati in €/ciclo)



L'efficacia del ciclo – oltre ad avere un impatto positivo sull'efficienza – rappresenta un importante fattore di competitività per ciascuna azienda, e per ciascuna filiera di aziende, nei confronti dei propri clienti, contribuendo al miglioramento del livello di servizio percepito.

Le fonti di valore indiretto sono altrettanto importanti, anche se difficilmente monetizzabili o quantificabili. Ne vogliamo sottolineare una in particolare.

I progetti di fatturazione elettronica – soprattutto nell'accezione di integrazione e dematerializzazione del ciclo ordine-pagamento – costituiscono una base di collaborazione elementare tra organizzazioni sulla quale è poi possibile innestare modelli di collaborazione più evoluti, dal co-design alla pianificazione collaborativa della supply chain. È esperienza diffusa che nei settori dove si è maggiormente realizzata l'integrazione del ciclo dell'ordine si sono poi sviluppati altri progetti di collaborazione, a beneficio dell'intera filiera e del consumatore finale. Il substrato culturale che sostiene i progetti di fatturazione elettronica – l'importanza della collaborazione di filiera, dell'integrazione e della dematerializzazione dei processi – diviene poi mentalità all'interno delle organizzazioni che si impegnano in questi progetti e può permeare altri progetti anche in aree diverse.

Occorre però avere ben presente che l'entità del valore ottenibile da progetti di fatturazione elettronica è fortemente dipendente dal modello di adozione, per due motivi essenziali:

- i progetti che si applicano a una porzione più completa del ciclo ordine-pagamento e considerano più compiutamente le prospettive di integrazione prima citate (orizzontale di processo, verticale con i sistemi gestionali e di filiera) portano a benefici di un ordine di gran-

dezza superiori (cfr. Figura 1.4 che riporta la nostra stima nel settore del largo consumo);

- se si escludono i progetti più localizzati e circoscritti, il valore derivante dalla fatturazione elettronica è condiviso dagli attori coinvolti, ma l'entità del valore per il singolo attore dipende – oltre che dai rapporti di forza e dagli elementi di contesto – dal ruolo che esso intende “giocare” nel progetto. Così nei progetti di fatturazione elettronica “subiti” e che hanno come principale motivazione la risposta passiva a un mandato esterno, sia esso un obbligo di legge o una richiesta da parte di clienti o fornitori importanti, il valore per chi gioca un ruolo passivo risulta largamente inferiore a quanto sarebbe possibile conseguire. Occorre, per altro, riconoscere che in questo caso il valore complessivamente creato rischia di essere inferiore – essendo dipendente dall'azione congiunta di più attori secondo la già citata prospettiva di integrazione e collaborazione B2b – e all'attore più “consapevole” converrebbe comunque spendere energie e risorse per rendere altrettanto consapevoli tutti gli altri attori coinvolti e muoverli a giocare un ruolo attivo.

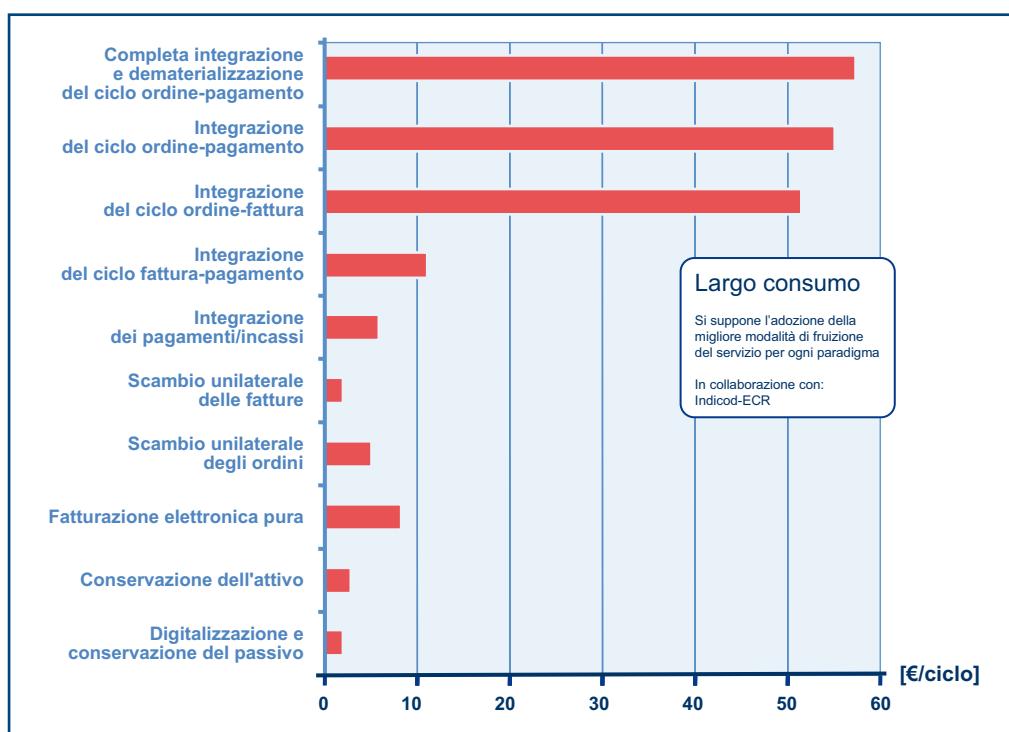


Figura 1.4
I benefici della fatturazione elettronica per diversi modelli di adozione (misurati in €/ciclo) – Settore del largo consumo

Il quadro di adozione

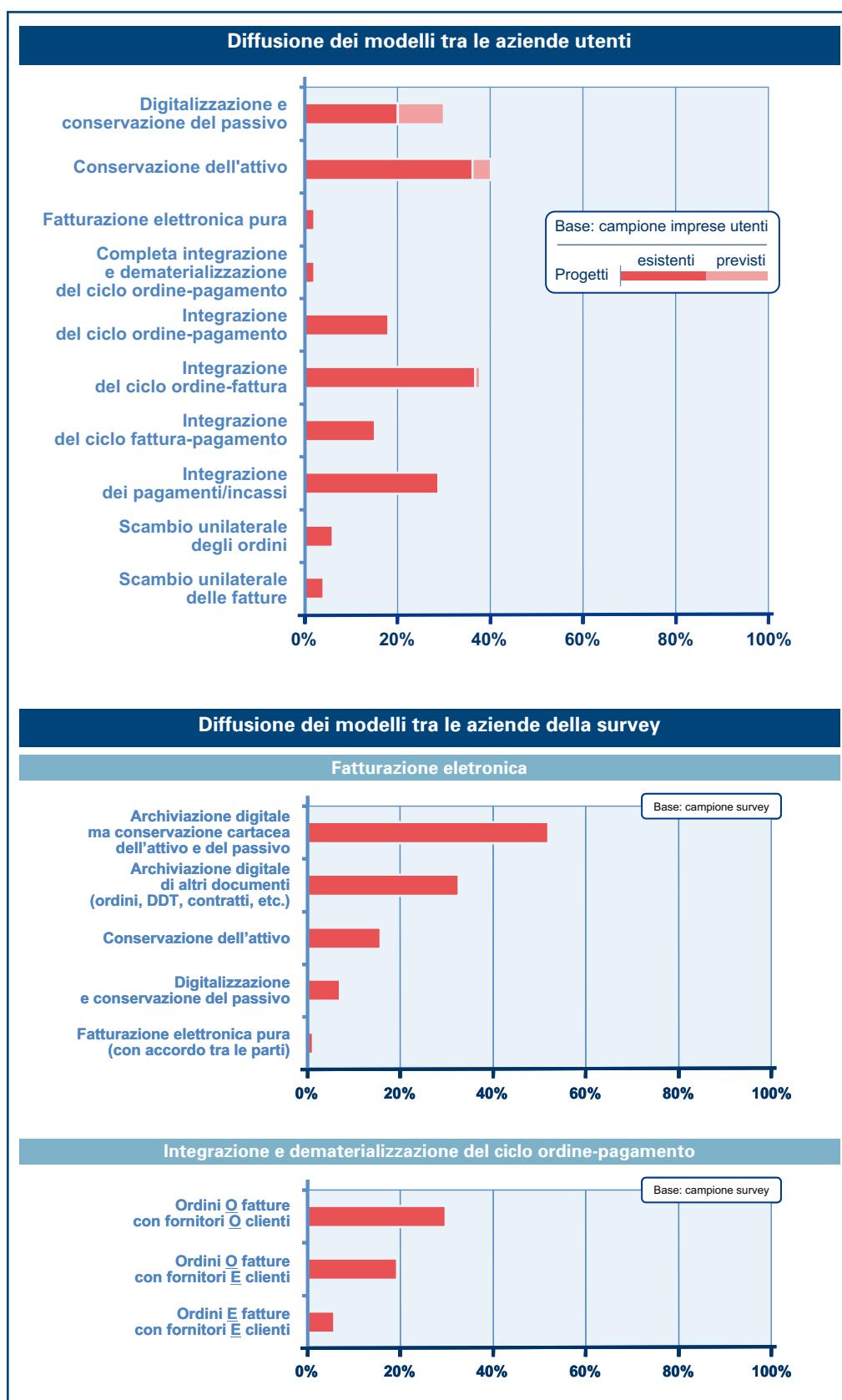
A fronte di questa incoraggiante analisi del valore potenziale associato ai progetti di fatturazione elettronica, qual è il grado di adozione a oggi di queste soluzioni?

In Figura 1.5, e poi più diffusamente nel Capitolo 3, sono riportati alcuni dati di sintesi del grado di adozione in Italia¹. Dai dati in figura e più in generale dai risultati della Ricerca si possono trarre alcune considerazioni di sintesi.

- La fatturazione elettronica, nelle sue varie accezioni, è ancora un fenomeno poco diffuso che riguarda meno di un'azienda su dieci, se consideriamo anche le soluzioni più elementari, e meno di una azienda su trenta se consideriamo solo le soluzioni più integrate.
- È però evidente un buon dinamismo con molti progetti nuovi, soprattutto nell'area della conservazione sostitutiva delle fatture che stenta però a recepire le logiche dell'integrazione B2b.
- Il mondo EDI – storicamente focalizzato sullo scambio elettronico dei documenti del ciclo logistico-commerciale – sta iniziando a integrarsi verso l'area amministrativa-

¹ Il quadro internazionale non presenta significativi elementi di differenza rispetto al quadro italiano, se non per una generale maggiore diffusione e penetrazione, senza per questo che siano modificati i principali messaggi di sintesi di seguito evidenziati.

Figura 1.5
Qualche dato sul
grado di adozione in
Italia



Il giudizio finale che se ne può trarre è quello di un grande fermento con due poli principali di attrazione – per l'appunto il mondo dei progetti EDI e il nuovo mondo dei progetti di conservazione sostitutiva – che iniziano con fatica ad allargare lo sguardo verso le logiche della fatturazione elettronica in senso ampio. E se il mondo EDI è per sua natura già sviluppato secondo la prospettiva della collaborazione B2b e dell'integrazione, sia verticale con i sistemi gestionali sia orizzontale di processo, alla nuova progettualità nell'area della conservazione sostituiva è richiesto un salto culturale importante. Non è un caso che i progetti di fatturazione elettronica “a norma di legge” con accordo tra le parti – e non di mera conservazione sostitutiva – siano praticamente assenti se non all'interno del mondo EDI.

Le barriere

Cosa emerge dunque dalle considerazioni precedenti? Un valore potenziale importante e un grado di adozione ancora modesto. Ma cosa dunque “frena” l'adozione della fatturazione elettronica a oltre 10 anni dall'ingresso massiccio di Internet nel mondo del business?

Vi sono due principali classi di barriere: quelle esterne alle organizzazioni – ossia legate a scelte di sistema sulle quali la singola organizzazione ha poca o nessuna capacità di influenza – e quelle interne alle organizzazioni. Per comprendere meglio il senso di questa distinzione e identificare più compiutamente le specifiche tipologie di barriere, vale la pena di porsi le due seguenti domande:

- nell'ipotesi che un'azienda abbia maturato con convinzione la decisione di impegnarsi in progetti di fatturazione elettronica, che tipo di *barriere esterne* incontra e come queste riducono il valore o complicano il processo di adozione?
- nell'ipotesi invece che le condizioni esterne siano assolutamente favorevoli, quali sono le *barriere interne* che impediscono lo sviluppo e l'adozione di progetti di fatturazione elettronica?

È importante rispondere a queste due domande senza pregiudizi e in forza dell'esperienza, anche perché non vi è nulla che possa compromettere lo sviluppo organico della fatturazione elettronica come il perdersi in dissertazioni astratte su barriere non reali, perdendo di vista quei pochi veri elementi di ostacolo.

Le barriere esterne

Quali sono dunque i fattori “esogeni” alle organizzazioni che frenano lo sviluppo della fatturazione elettronica? Vi sono due classi di barriere normalmente addotte:

- un quadro normativo complicato e non omogeneo a livello internazionale;
- l'assenza di uno standard condiviso, ossia la presenza di troppi “standard” che rendono complessa e costosa l'integrazione con gli attori esterni alla propria organizzazione.

A nostro avviso, entrambe queste presunte barriere vanno ridimensionate e correttamente presentate, enucleando solo i reali elementi di criticità.

Il *quadro normativo* – come sarà più diffusamente descritto nel Capitolo 5 – è in realtà già piuttosto chiaro e completo e l'omogeneità di fondo con il resto dei Paesi europei è garantita dalla comune radice (direttiva 2001/115/CE). La presenza di alcuni aspetti che possono essere migliorati e di alcune specificità probabilmente inutili introdotte nell'ordinamento italiano e non presenti nella direttiva europea – per i cui dettagli si rimanda al Capitolo 5 – non impediscono di esprimere un giudizio positivo sul quadro normativo e, soprattutto, non impediscono a chi voglia applicare la fatturazione elettronica di farlo

con successo. L'atteggiamento dell'Agenzia delle Entrate lascia inoltre prevedere che i pochi punti "aperti" verranno risolti in breve tempo.

Il "problema" degli *standard* è in generale mal posto. Se per standard si intende la struttura sintattica dei documenti – tra cui la fattura – il problema realmente non esiste. Esistono certamente al riguardo diversi modelli (si fa fatica a chiamarli standard) – comuni a un settore industriale o a un distretto, promossi da un qualche ente di unificazione italiano o europeo o internazionale, o semplicemente spinti da un'azienda capofiliera o da un produttore di software gestionale – ma è anche facile identificare i più diffusi e costruire dei "traduttori" da modello a modello. Certo, in un mondo ideale sarebbe preferibile avere un'unica sintassi condivisa, ma nel mondo reale un buon insieme di traduttori risolve il problema.

Se invece si attribuisce alla parola standard il suo più pieno significato – standard di semantica e di processo – allora emergono i reali punti di attenzione. In questo senso, è importante che i documenti siano "letti" secondo la prospettiva del processo – attività e attori – e contengano quindi tutte le informazioni utili a facilitare l'integrazione (ad esempio i riferimenti incrociati, a quali fatture corrisponde un pagamento, ecc.) e vi sia un accordo pieno sulla semantica (codici identificativi dei prodotti e degli attori, ad esempio). È questo un compito che va molto al di là delle competenze di esperti di standard o di linguaggi di modellazione dei processi ed entra invece nel cuore delle competenze di chi conosce i processi e le dinamiche di business.

Le barriere interne

Quali sono invece i fattori interni alle organizzazioni che frenano l'adozione della fatturazione elettronica, anche in presenza di un contesto esterno assolutamente favorevole? È questa una domanda fondamentale dal momento che come abbiamo visto il contesto esterno può essere migliorato, ma non pone a oggi barriere particolarmente critiche.

Vi sono, a nostro avviso, tre principali classi di barriere interne:

- una sostanziale *mancanza di consapevolezza* da parte del management delle organizzazioni, e soprattutto da parte dei top executive, del significato di fatturazione elettronica in senso ampio – integrazione e dematerializzazione del ciclo ordine-pagamento – e del valore legato ai progetti di fatturazione elettronica;
- una *resistenza alla gestione per processi*, nonostante vi sia una consapevolezza progressivamente crescente dell'importanza di una visione per processi, sia nella letteratura sia nella cultura aziendale;
- una *resistenza*, ancora più forte della precedente, *alla collaborazione di filiera* – con fornitori, clienti e provider di servizi – in base alla quale non si riconosce la dipendenza sempre più significativa delle proprie prestazioni dalle prestazioni degli altri attori, soprattutto nelle supply chain complesse e articolate.

Queste barriere sono particolarmente significative in quanto i progetti di fatturazione elettronica, specialmente nell'accezione ampia del termine, presentano indubbiamente un'elevata complessità organizzativa. Per cogliere il valore potenziale descritto in precedenza è necessario da un lato gestire il ciclo ordine-pagamento come un unico processo – coinvolgendo tutte le funzioni aziendali – e dall'altro lavorare con clienti, fornitori e banche per creare valore insieme (da condividere poi). Tutto questo richiede in molte organizzazioni un cambio di modello organizzativo e un cambio di cultura (in taluni casi anche di persone) che non può avvenire senza il coinvolgimento pieno e diretto del top management.

Le priorità

Alla luce del quadro tracciato nei paragrafi precedenti e senza la presunzione di essere esaustivi, proviamo a identificare alcune linee guida a nostro avviso utili per superare le barriere identificate e muovere il sistema Paese e le singole organizzazioni verso un'adozione più matura delle soluzioni di fatturazione elettronica (cfr. Figura 1.6).

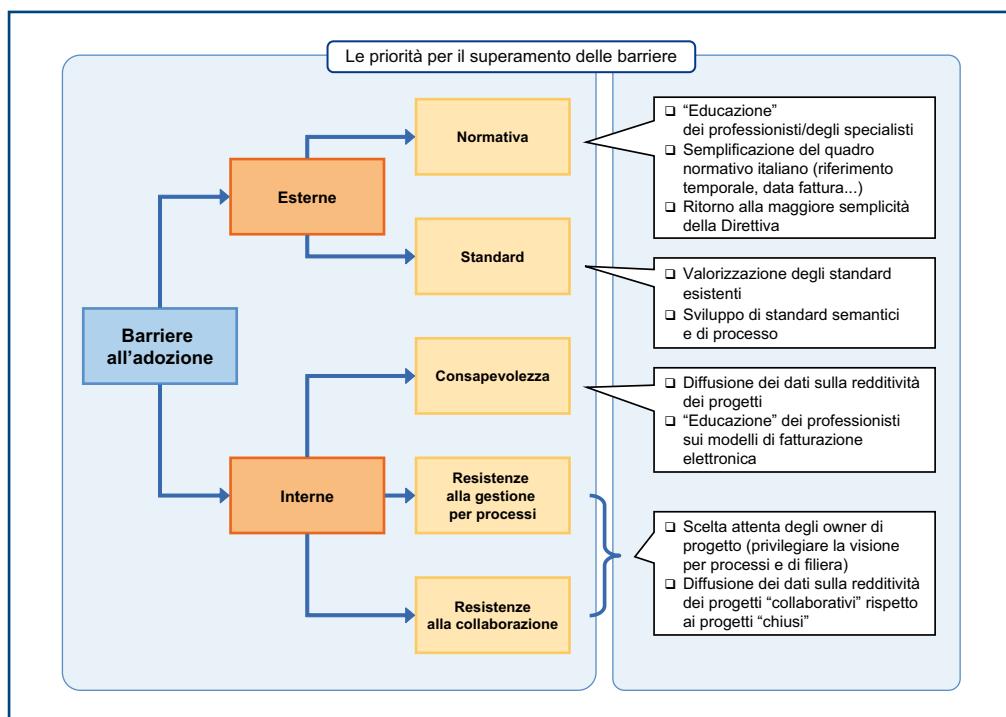


Figura 1.6
Le barriere all'adozione e le priorità di azione

Assumendo in primo luogo il punto di vista delle singole aziende, i principali spunti che emergono dalla nostra Ricerca sono i seguenti.

- È opportuno affrontare la fatturazione elettronica nella prospettiva più ampia di integrazione e dematerializzazione del ciclo ordine-pagamento, la quale massimizza i benefici e consente di posizionare il tema al più alto livello nelle organizzazioni.
- Nell'alveo della prospettiva più ampia, vi sono comunque molteplici "paradigmi di adozione", da quelli a impatto più localizzato (ad esempio la sola conservazione sostitutiva delle fatture) a quelli a impatto più pervasivo e il ritorno dall'investimento è in generale positivo in tutti i casi (cfr. Figura 1.7). Si può quindi procedere per gradi successivi di complessità, con investimenti sempre auto-giustificati.
- Queste considerazioni valgono anche per le imprese che gestiscono un numero inferiore di cicli ordine-pagamento (cfr. Figura 1.7) e, quindi, in generale anche per le piccole-medie imprese.
- Anche se il motore primo del progetto dovesse essere una richiesta forte da parte di clienti importanti o da parte della Pubblica Amministrazione – come sarà in conseguenza delle disposizioni contenute nella più recente Finanziaria (cfr. Capitolo 5) – conviene "giocare la partita" in modo attivo e si troverà giustificazione dall'investimento.
- È fondamentale identificare con estrema attenzione la persona e il team a cui affidare questi progetti. Se non è possibile identificare un ruolo aziendale che abbia nel suo DNA i geni della gestione per processi e dell'integrazione, è meglio ricorrere a team interfunzionali che assicurino al progetto la giusta apertura.

Figura 1.7

Il tempo di payback (anni) nei progetti di fatturazione elettronica

		Azienda con attività amministrativa		
		limitata	media	elevata
Fatturazione elettronica	Digitalizzazione e conservazione del passivo	1,8	0,5	0,1
	Conservazione dell'attivo	0,9	0,2	0,1
	Fatturazione elettronica pura	1,0	0,7	0,6
	Completa integrazione e dematerializzazione del ciclo ordine-pagamento	0,7	0,5	0,4
	Integrazione del ciclo ordine-pagamento	0,6	0,5	0,4
	Integrazione del ciclo ordine-fattura	0,6	0,5	0,4
	Integrazione del ciclo fattura-pagamento	1,2	0,7	0,5
	Integrazione dei pagamenti/incassi	0,7	0,1	0,1
	Scambio unilaterale delle fatture	3,9	0,9	0,1
Integrazione e dematerializzazione	Scambio unilaterale degli ordini	1,0	0,3	0,1

Si suppone l'adozione della migliore modalità di fruizione del servizio per ogni paradigma

■ 0 < PBT [anni] < 1
■ 1 < PBT [anni] < 2
■ 2 < PBT [anni]

Assumendo invece il punto di vista del sistema Paese – e quindi delle istituzioni e organizzazioni che rappresentano gli interessi collettivi – sono tre, a nostro avviso, le priorità.

- È auspicabile che l'Agenzia delle Entrate, e poi se necessario gli organi legislativi, compiano gli ultimi passi per semplificare la normativa in quei pochi elementi di inutile complessità che sono ormai stati identificati e segnalati da molti (cfr. Capitolo 5) e la rendano il più possibile, se non del tutto, omogenea con la normativa europea.
- È importante che le associazioni di professionisti a tutti i livelli – dai direttori della logistica e degli acquisti ai direttori amministrativi e tesorieri, dai dotti commercialisti ai notai – partecipino alla diffusione di consapevolezza del valore e degli strumenti della fatturazione elettronica tra i loro associati.
- E, infine, riteniamo altrettanto importante che le associazioni di imprese, e soprattutto quelle che rappresentano interessi di filiera o di distretto, proseguano nel lavoro, spesso già iniziato molti anni addietro, di costruzione di modelli di integrazione e collaborazione di filiera che costituiscono la spina dorsale dei progetti di fatturazione elettronica in senso ampio.

Oltre alle cose da fare ve ne sono a nostro avviso anche alcune assolutamente da evitare. E si tratta di quelle discussioni astratte sulla normativa e sugli standard che drenano le energie dal fare costruttivo e forniscano alibi ingiustificati a chi non vuole innovare. Come sempre è stato, i veri spunti di evoluzione della normativa e gli standard dominanti emergeranno da chi “si sporca le mani”.

2. I modelli di fatturazione elettronica

Sotto il cappello “fatturazione elettronica” – nelle diverse accezioni presentate nel Capitolo 1 – è in realtà ricompreso un ampio “ventaglio” di soluzioni. In questo capitolo presenteremo alcuni dei principali “paradigmi” di adozione, ossia specifiche modalità di attuazione dei principi della fatturazione elettronica. Questi paradigmi sono stati selezionati in modo da includere sia i modelli più semplici e a impatto localizzato – quali la conservazione sostitutiva delle fatture o lo scambio unilaterale di documenti – sia i modelli più complessi che tendono alla completa integrazione e dematerializzazione del ciclo ordine-pagamento. Nella seconda parte del capitolo saranno poi esaminate le diverse modalità di fruizione del servizio, dalla gestione interna del progetto (in house) alla delega in outsourcing.

Il messaggio che emerge con evidenza è l'estrema “ricchezza” di modelli alternativi a disposizione delle aziende che vogliono applicare i principi della fatturazione elettronica, come risultato della combinazione dei diversi paradigmi di adozione e delle differenti modalità di fruizione del servizio. Utilizzando uno slogan si potrebbe dire che vi è realmente “una soluzione per tutte le esigenze”.

I paradigmi di adozione

I principali paradigmi di adozione della fatturazione elettronica sono rappresentati in Figura 2.1. Nello schema logico abbiamo voluto distinguere tra paradigmi appartenenti all'area della fatturazione elettronica in senso stretto (conservazione dell'attivo, digitalizzazione e conservazione del passivo, fatturazione elettronica pura) e paradigmi appartenenti all'area dell'integrazione e dematerializzazione del ciclo ordine-pagamento (dallo scambio unilaterale di documenti alla integrazione completa del ciclo). Lo schema

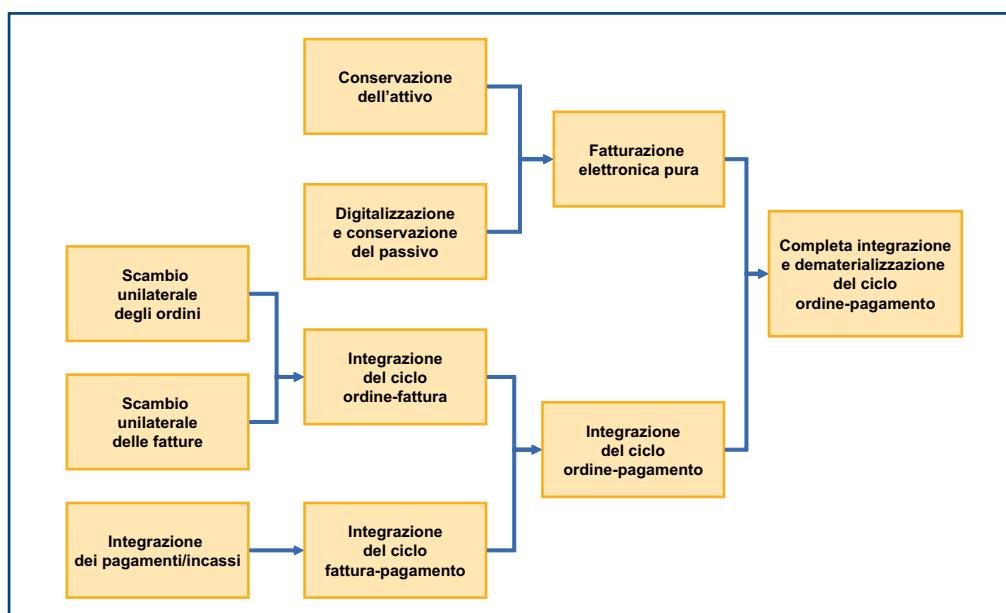


Figura 2.1
I principali paradigmi di adozione

in Figura 2.1 organizza i paradigmi da sinistra verso destra per complessità e completezza crescenti. La sequenza dei paradigmi nell'albero non rappresenta invece necessariamente il percorso evolutivo, che potrebbe invece avvenire per salti discontinui o per integrazione di paradigmi.

Le Figure 2.2 e 2.3 rappresentano i paradigmi secondo due prospettive che aiutano a comprenderne le caratteristiche e coglierne le principali differenze (e che suggeriamo di utilizzare a corredo della lettura di dettaglio dei singoli paradigmi):

- in termini di copertura del ciclo ordine-pagamento, utilizzando lo schema di processo presentato in Figura 1.1 (cfr. Capitolo 1);
- in relazione al grado di copertura del ciclo ordine-pagamento e al livello di integrazione richiesto con i partner di filiera.

Procediamo ora a descrivere nel dettaglio i singoli paradigmi raggruppandoli nelle due principali classi – paradigmi di fatturazione elettronica e paradigmi di integrazione e dematerializzazione del ciclo ordine-pagamento – presentando per ultimo il paradigma che rappresenta la completa integrazione e dematerializzazione del ciclo e che quindi deriva dalla combinazione delle altre due classi.

I paradigmi di fatturazione elettronica

Digitalizzazione e conservazione del passivo

L'adozione di sistemi per la digitalizzazione e conservazione del passivo è una scelta tipicamente interna ad un'azienda che intende migliorare l'efficienza del processo di gestione delle fatture passive. Coinvolge quasi esclusivamente la funzione amministrazione. Si tratta di re-impostare le attività di inserimento nel gestionale dei dati delle fatture passive e di archiviazione delle stesse ai fini fiscali. Le fatture passive ricevute in formato analogico vengono scannerizzate, trasformate in immagini digitali ed elaborate da un software di riconoscimento dei caratteri (OCR). I dati estratti vengono utilizzati per alimentare automaticamente il sistema informativo dell'azienda, andando così a sostituire le attività di inserimento manuale dei dati nel gestionale. Le stesse immagini digitali (le fatture) vengono poi indicizzate ai fini della conservazione sostitutiva¹. Il processo si chiude con l'apposizione della firma digitale e della marca temporale ad opera di un responsabile della conservazione sostitutiva nominato dall'azienda. L'impatto organizzativo di maggior rilievo per l'azienda è l'istituzione del responsabile della conservazione sostitutiva, cui sono deputate la definizione delle caratteristiche del sistema di conservazione (manuale della conservazione), nonché la responsabilità del corretto svolgimento del processo di conservazione sostitutiva.

¹ La conservazione sostitutiva è un processo, indipendente dal supporto tecnologico utilizzato, che permette di conservare le fatture in formato digitale in modo che risultino disponibili nel tempo nella loro autenticità e integrità - mantenendo quindi la validità legale e fiscale. Per le fatture conservative in modalità sostitutiva non è quindi necessaria l'archiviazione cartacea, che è per l'appunto "sostituita" da quella digitale.

Conservazione dell'attivo

I progetti di conservazione dell'attivo sono progetti interni alle aziende volti a eliminare l'archiviazione cartacea ai fini fiscali delle fatture attive. Questi progetti coinvolgono quasi esclusivamente l'amministrazione, che dovrà adottare sia un nuovo processo di emissione delle fatture, sia un sistema di conservazione sostitutiva delle stesse. Le fatture attive vengono già "formate" come documenti elettronici – quindi con l'apposizione di firma digitale e riferimento temporale – e possono così essere inviate al processo di conservazione sostitutiva. Con cadenza quindicinale il responsabile della conservazione provvederà a "cristallizzare" gli archivi delle fatture, tramite l'apposizione della propria firma digitale e di una marca temporale. L'invio delle fatture ai clienti può poi avvenire in diverse modalità, anche compresenti: ad esempio come file pdf allegato ad un'email, tramite un link in un'email che rimanda ad un portale Web, via PEC (Posta Elettronica Certificata), oppure ricorrendo alla tradizionale postalizzazione cartacea. Nel caso di ricorso alla sola postalizzazione cartacea, la decisione di adottare un sistema per la conser-

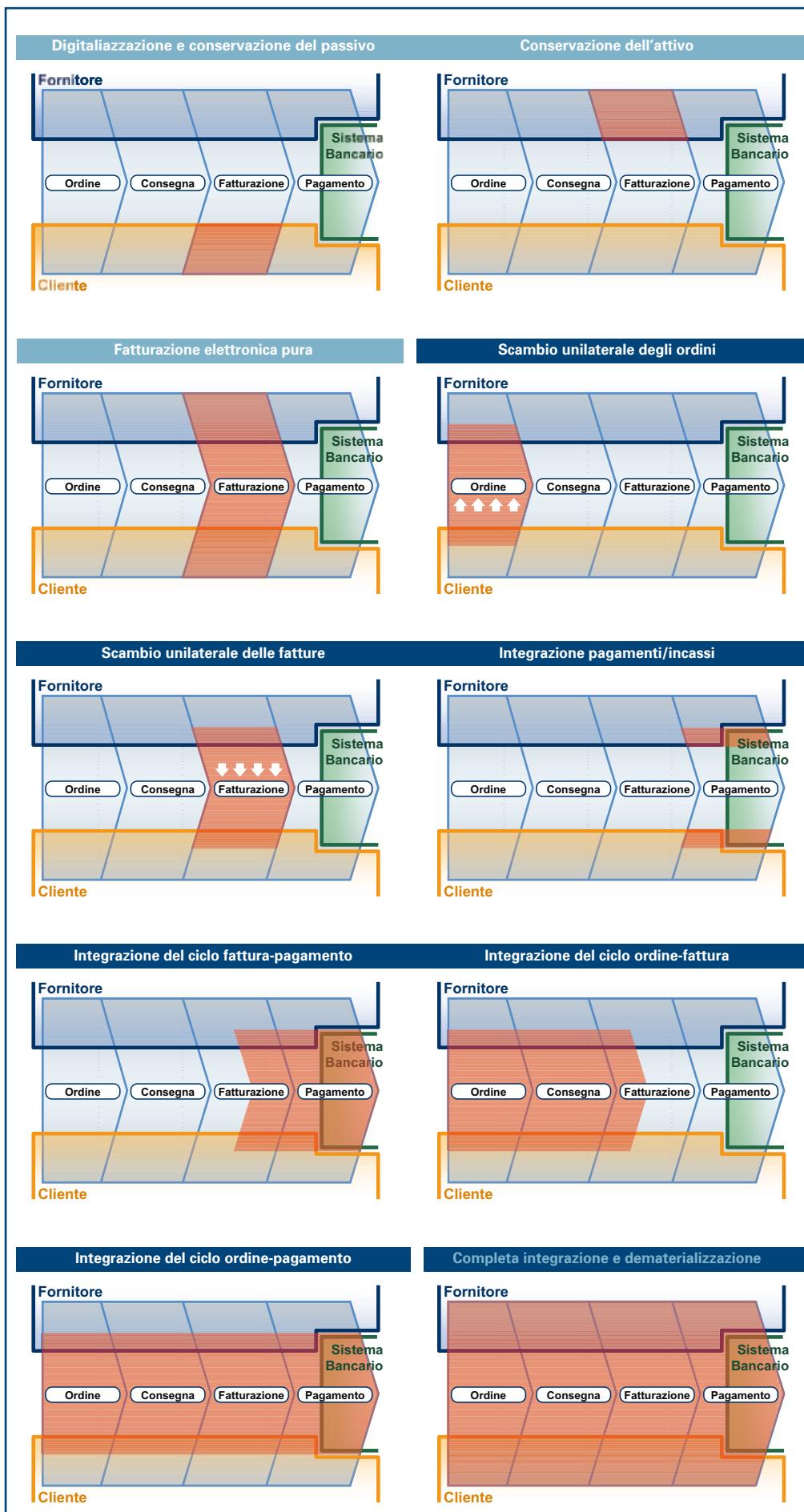


Figura 2.2

I paradigmi di
adozione: la
copertura del ciclo
ordine-pagamento

² Nei Capitoli successivi abbiamo considerato questo paradigma nel solo caso della postalizzazione cartacea e considerato quindi nullo l'impatto sulle imprese clienti.

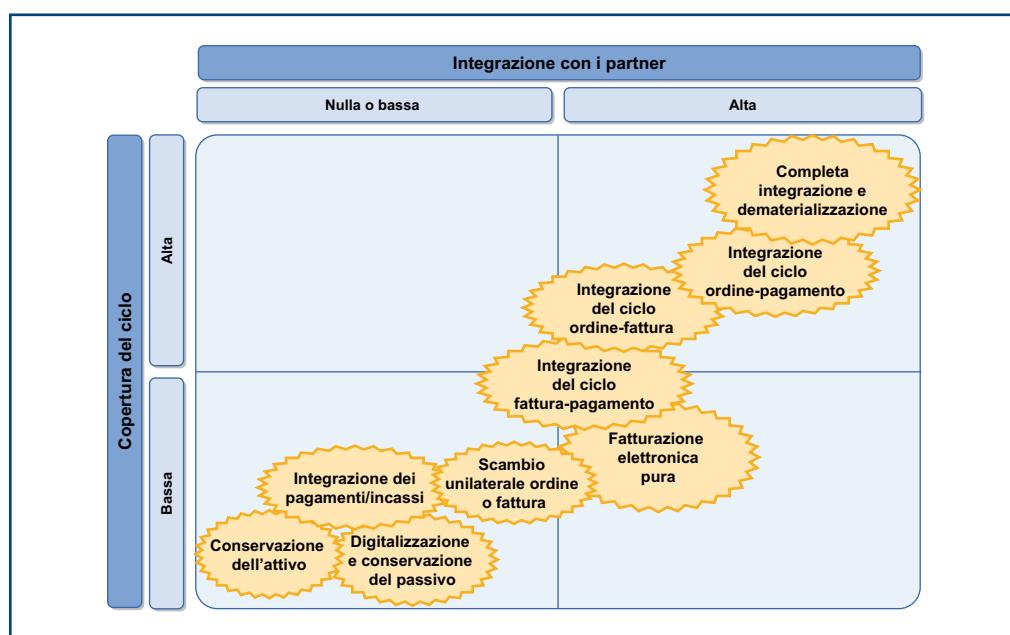
vazione dell'attivo ha impatti esclusivamente interni². Anche in questo caso è necessario individuare il responsabile della conservazione sostitutiva.

Fatturazione elettronica pura

La fatturazione elettronica pura è un paradigma che comporta il coinvolgimento di entrambi i partner di una relazione commerciale e prevede lo scambio di fatture che vengono generate, trasmesse e conservate esclusivamente in formato elettronico. Perché le fatture siano considerate elettroniche è necessario: (i) da un lato che il fornitore emetta le fatture come documento informatico, apponendo sulle stesse il riferimento temporale e la propria firma digitale per garantirne autenticità e integrità, (ii) dall'altro lato che le parti sottoscrivano un accordo di fatturazione elettronica. Le fatture elettroniche, così formate e scambiate, devono poi essere conservate in modalità sostitutiva da entrambi gli attori, con chiusura del processo di conservazione entro 15 giorni dall'emissione (fornitore) o ricezione (cliente) delle fatture stesse. La chiusura del processo di conservazione richiede l'apposizione sui lotti di fatture della marca temporale e della firma digitale del responsabile della conservazione sostitutiva. Nel caso in cui le fatture elettroniche siano documenti strutturati sarà possibile per il cliente eliminare le attività di imputazione manuale nel gestionale dei dati riportati nelle fatture. A livello organizzativo, anche in questo caso, è necessario che le due aziende nominino un proprio responsabile della conservazione sostitutiva. Inoltre la necessità di sottoscrivere un accordo con la controparte – ed eventualmente di stabilire standard di messaggio, semantici e di processo, nel caso di fatturazione elettronica strutturata – introducono anche elementi di complessità organizzativa esterni alla singola azienda, richiedendo una collaborazione più stretta fra le parti.

Figura 2.3

I paradigmi di adozione: la matrice copertura del ciclo – integrazione con i partner



I paradigmi di integrazione e dematerializzazione del ciclo ordine-pagamento

Scambio unilaterale degli ordini

Nei progetti di scambio unilaterale degli ordini sono coinvolti entrambi i partner commerciali, tipicamente attraverso la funzione vendite per il fornitore e la funzione acquisti per il cliente. Le attività impattate sono la fase di emissione degli ordini lato cliente e le fasi di ricezione e processamento degli stessi ordini lato fornitore. In questo paradigma si prevede che l'azienda cliente invii – per scelta unilaterale o per “imposizione” – gli ordini ai propri fornitori in modalità elettronica strutturata. Inoltre si assume che l'azienda cliente non riceva a sua volta documenti strutturati dai propri fornitori. L'impatto orga-

nizzativo per l'azienda cliente è tutto sommato limitato nel caso in cui debba adattarsi ad uno standard che le viene imposto, un po' più significativo nel caso in cui sia essa stessa a proporre ai fornitori lo standard di riferimento. Questa soluzione è di indubbio interesse per il fornitore che ha la possibilità di gestire direttamente gli ordini in formato elettronico. È invece interessante studiare le implicazioni per il cliente, in questo caso l'attore meno avvantaggiato dallo scambio.

Scambio unilaterale delle fatture

Nello scambio unilaterale delle fatture, caso duale del precedente, il fornitore invia al proprio cliente – per scelta unilaterale o per “imposizione” – le fatture in modalità elettronica strutturata. È inoltre previsto che, oltre alla trasmissione elettronica, possa esistere un processo parallelo di trasmissione via posta tradizionale delle fatture. Permane, per entrambi gli attori, l'obbligo di “materializzare” (stampare) le fatture su supporto cartaceo per la conservazione ai fini fiscali. Si assume, come nel caso precedente, che l'azienda fornitrice non riceva a sua volta documenti elettronici strutturati da parte del cliente. Anche in questo caso è interessante valutare le implicazioni per l'attore che apparirebbe meno avvantaggiato nello scambio (il fornitore).

Integrazione dei pagamenti/incassi

Si tratta di soluzioni volte a dematerializzare lo scambio documentale tra le aziende e le rispettive banche, e tra le banche stesse (invio di disposizioni di pagamento e ricezione degli esiti di incasso). Il cliente nello specifico, invece che recarsi in filiale, compone l'ordine di pagamento e lo invia alla propria banca in formato strutturato, tipicamente tramite un'applicazione di remote banking. Analogamente avviene nel caso di composizione di un ordine di incasso, RIBA o RID, da parte del fornitore. In caso di RIBA ad esempio l'azienda cliente riceverà sui suoi applicativi una notifica e provvederà a dare autorizzazione al pagamento tramite remote banking, previa verifica di corrispondenza con la fattura. Entrambe le aziende ricevono poi dalla propria banca gli estratti conto in formato strutturato e grazie a questi prendono visione delle disposizioni effettuate e ricevute. Con l'avvento dei sistemi del CBI 2³ il cliente può far notificare l'esito dei propri bonifici tramite messaggio strutturato al fornitore al momento dell'accettazione da parte della banca. Si sostituisce così di fatto l'avviso di pagamento, attualmente scambiato tramite mezzi di comunicazione tradizionali (principalmente il fax) a conferma dell'avvenuto pagamento. Gli impatti organizzativi sono tutto sommato modesti, in quanto si tratta di attività svolte per lo più da un'unica funzione, l'amministrazione/tesoreria e dal punto di vista esterno, nella pratica, ognuna delle due aziende si integra con la propria banca, adottando i processi e i formati da essa proposti.

Integrazione del ciclo fattura-pagamento

Si tratta di soluzioni che supportano la digitalizzazione degli scambi documentali legati alla porzione amministrativo-finanziaria del ciclo (emissione e ricezione di fatture, note di credito, disposizioni di pagamento, esiti e incassi, ecc.). Il paradigma considerato prevede dunque la digitalizzazione delle attività di emissione e invio delle fatture lato fornitore, di ricezione ed elaborazione delle stesse da parte del cliente, di eventuale emissione di note di credito/debito, di invio delle disposizioni di incasso o pagamento al sistema bancario e di ricezione delle notifiche in merito agli esiti delle stesse. Nel modello sviluppato per tale paradigma si prevede che le fatture vengano scambiate in formato strutturato, ma successivamente stampate per la conservazione. Gli archivi – sia delle fatture passive per il cliente, sia delle fatture attive per il fornitore – permangono, quindi, in formato cartaceo. L'adozione di queste soluzioni produce tipicamente effetti sui processi di contabilità delle aziende, di conseguenza la funzione che risulta più coinvolta in questo tipo di progetti è generalmente l'amministrazione/tesoreria. I vantaggi derivanti dall'adozione di questo paradigma sono legati essenzialmente alla riduzione dei tempi per l'acquisizione ed elaborazione dei dati, nonché per le verifiche e le riconciliazioni che sono tendenzialmente semplificate dall'utilizzo di riferimenti incrociati tra le fatture e

³ Per CBI 2 si intende il Corporate Banking Interbancario di seconda generazione, in cui grazie alla nuova architettura, oltre ai servizi dispositivi (bonifico, RIBA, RID e MAV) e informativi del tradizionale servizio bancario telematico (CBI), sono disponibili anche nuovi servizi come l'esito del bonifico a ordinante e beneficiario, i bonifici ad iniziativa del beneficiario, l'invio/ricezione di documenti strutturati e non strutturati, ecc. (fonte www.acbi.it).

i relativi pagamenti/incassi. Aumenta, rispetto ai paradigmi precedenti, la complessità organizzativa esterna, per la necessità di definire dei comuni standard di messaggio, semantica e processo tra i partner commerciali.

Integrazione del ciclo ordine-fattura

In questo paradigma gli scambi documentali legati al ciclo logistico-commerciale (emissione e ricezione di ordini, conferme d'ordine, documenti di trasporto, avvisi di spedizione, fatture) tradizionalmente effettuati via fax, telefono, posta, o con il supporto di agenti, sono sostituiti da scambi di documenti elettronici strutturati che permettono al ricevente di non dover digitare a sistema le informazioni. Anche in questo caso si ipotizza che le fatture vengano scambiate in formato strutturato ma successivamente stampate e archiviate in cartaceo per la conservazione, in assenza di accordi di fatturazione elettronica tra le parti. Lo scambio di più documenti e la reingegnerizzazione delle attività, sia interne che di interfaccia, con il coinvolgimento di più funzioni – dagli acquisti/vendite, alla logistica, all'amministrazione – comportano impatti organizzativi elevati. Alcune figure aziendali devono cambiare il proprio modo di lavorare – si pensi ai vendori o agli agenti di vendita – ed è necessaria una forte interazione con i propri partner commerciali nella scelta degli standard di comunicazione e di processo. I vantaggi derivanti dall'adozione di questo paradigma sono legati alla riduzione dei tempi per l'acquisizione ed elaborazione dei dati, alla riduzione dei tempi necessari per le verifiche e le riconciliazioni e soprattutto alla riduzione delle non conformità.

Integrazione del ciclo ordine-pagamento

Si tratta dell'adozione congiunta di sistemi per l'integrazione e la digitalizzazione del ciclo logistico-commerciale (ordine-fattura) e di quello amministrativo-finanziario (fattura-pagamento), ottenendo quindi la integrazione e dematerializzazione di tutto il ciclo ordine-pagamento nella relazione cliente-fornitore. Permane l'obbligo di materializzare i documenti di rilevanza fiscale ai fini della conservazione.

Il paradigma di completa integrazione e dematerializzazione del ciclo ordine-pagamento

È questo il paradigma che permette di ottenere tutti i vantaggi della gestione integrata e completamente elettronica del ciclo ordine-pagamento. Questo paradigma prevede l'adozione congiunta di sistemi per l'integrazione completa del ciclo e della fatturazione elettronica a norma di legge. L'intero flusso documentale viene gestito e trasferito, quindi, unicamente in formato digitale, strutturato e direttamente elaborabile dai sistemi informativi aziendali. Anche gli archivi delle fatture – sia passive che attive – sono elettronici, secondo i principi della conservazione sostitutiva a norma di legge. È questo il paradigma che richiede il massimo sforzo di ridisegno dei processi interni e il massimo grado di collaborazione con i propri partner di filiera, con i quali occorre condividere gli standard di comunicazione e di processo e sottoscrivere gli accordi di fatturazione elettronica.

Le modalità di fruizione del servizio

I paradigmi di adozione possono essere implementati sulla base di diversi modelli di gestione della tecnologia (cfr. Box 2.1 per una sintesi delle principali tecnologie della fatturazione elettronica) e di controllo dei processi, che per sintesi abbiamo definito “modalità di fruizione del servizio”. Al riguardo sono state considerate tre diverse alternative elementari (cfr. Figura 2.4):

- la *gestione in house*, che prevede la gestione completamente interna della tecnologia (ad esempio l'acquisto di una piattaforma su licenza o lo sviluppo di una soluzione personalizzata) e del processo;

- l'*application service providing* (ASP), quando l'azienda utilizza una soluzione tecnologica messa a disposizione da un provider in modalità remota (le applicazioni sono sulle server farm dei provider)⁴, ma mantiene internamente il presidio del processo;
- la *gestione in outsourcing*, quando l'azienda cede ad un provider esterno anche la gestione operativa del processo.

Sono ovviamente possibili anche soluzioni “ibride”. A titolo di esempio si pensi ad un sistema di conservazione dell’attivo in cui l’emissione delle fatture è data in outsourcing, mentre il responsabile della conservazione sostitutiva rimane interno all’azienda e utilizza una piattaforma in ASP.

Nei paragrafi che seguono sono descritte alcune delle più comuni implementazioni di queste tre modalità di fruizione del servizio per le diverse classi di paradigmi di fatturazione elettronica, ben sapendo che nella realtà sono possibili moltissime declinazioni diverse. A quelle descritte in questo paragrafo si farà comunque riferimento nel prosieguo del Rapporto.

⁴ Nel caso dell’application service providing può comunque essere necessario dotare l’azienda di una parte dell’hardware abilitante la fruizione del servizio (si pensi ad eventuali dispositivi di firma o alle postazioni di remote banking).

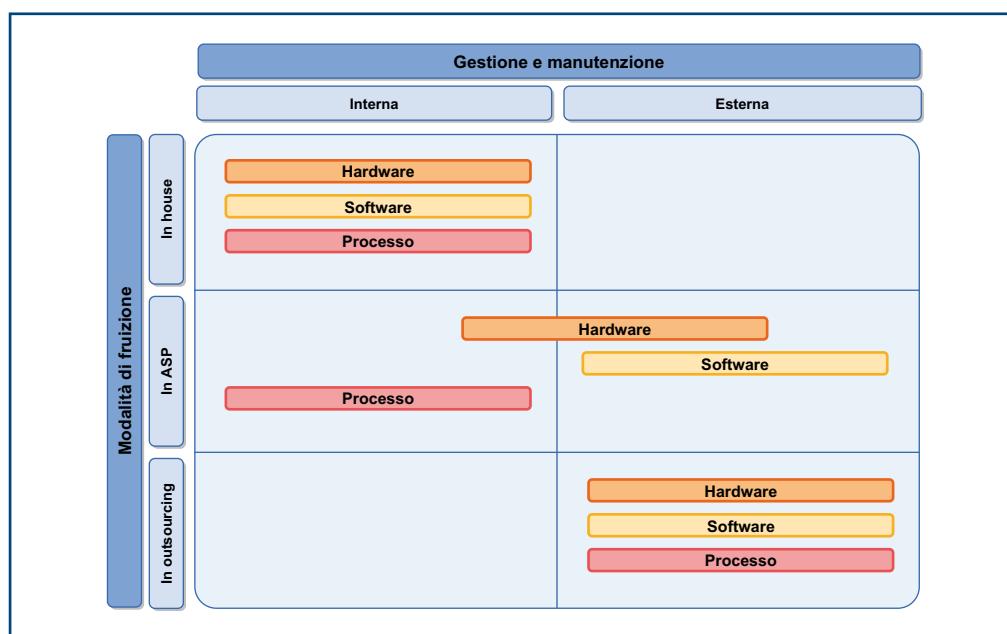


Figura 2.4
Le modalità di fruizione del servizio

Le tecnologie per la fatturazione elettronica

Box 2.1

Le principali tecnologie a supporto della fatturazione elettronica in senso ampio (quindi inclusa l’integrazione e la dematerializzazione del ciclo ordine-pagamento) sono le seguenti.

- I *software per l’integrazione con i sistemi gestionali aziendali*, cioè tutte quelle applicazioni che “leggono” i dati contenuti nei file scambiati con i partner e popolano di conseguenza il database dell’ERP o che, viceversa, a partire dai dati dell’ERP originano il file per l’invio ai partner, previa eventuale traduzione.
- Gli *strumenti propri dell’integrazione di filiera*, quali i *traduttori EDI/WebEDI* o le applicazioni per la normalizzazione dei formati in ingresso o per la formattazione dei dati nei diversi formati in uscita. Appartengono a questa categoria anche le soluzioni di tipo Web-based per la gestione degli ordini verso i fornitori caratterizzate principalmente da funzionalità quali lo scambio degli ordini e delle fatture e la condivisione delle informazioni sullo stato dell’ordine inviato (tracking). Infine si possono includere in questo ambito anche le applicazioni di eCatalog, cioè quegli strumenti a supporto del processo di acquisto ricorsivo di un prodotto/servizio basati su catalogo Web.

- Le tecnologie utilizzate per la trasmissione “sicura” dei dati, quali le reti VAN (Value Added Network) o le VPN (Virtual Private Network) che sfruttano Internet quale mezzo per la veicolazione dei dati, e anche i canali di trasmissione di più recente realizzazione come il nuovo CBI, l’infrastruttura per l’integrazione con il mondo bancario, e la Posta Elettronica Certificata (PEC).
- Le piattaforme di gestione documentale, caratterizzate tipicamente da struttura modulare per supportare in maniera puntuale diverse attività. Nella maggior parte dei casi i moduli principali che costituiscono tali piattaforme sono (i) il modulo di formazione/formattazione del documento, che in genere provvede anche all’ estrazione dal sistema gestionale dei dati da inserire in fattura; (ii) il modulo per la gestione dell’ invio multi canale delle fatture; (iii) il modulo per la conservazione sostitutiva, che provvede all’ apposizione della firma digitale e della marca temporale. I diversi moduli che costituiscono la singola piattaforma possono essere sviluppati internamente dal provider o acquistati, in licenza, da software vendor specializzati su una particolare attività.
- I software per il riconoscimento dei caratteri (OCR o ICR), utilizzati per l’interpretazione dei documenti cartacei e l’ inserimento automatico dei relativi dati nei sistemi di elaborazione.
- I dispositivi di acquisizione ottica dei documenti, tipicamente gli scanner.
- I dispositivi di firma, cioè i dispositivi hardware che provvedono alla firma digitale dei documenti, nello specifico gli HSM (Hardware Security Module) tipicamente utilizzati per la firma massiva, le smart card o i token usb.
- I dispositivi di storage, ossia l’hardware sui cui vengono immagazzinati i documenti conservati.

Le modalità di fruizione del servizio per i paradigmi di fatturazione elettronica

In Figura 2.5 sono sintetizzate le principali scelte di gestione della tecnologia e di controllo del processo nelle tre modalità di fruizione del servizio – in house, in ASP e in outsourcing – per i paradigmi della fatturazione elettronica in senso stretto.

Nel caso di gestione in house del paradigma di digitalizzazione e conservazione del passivo, l’azienda deve acquistare e gestire internamente tutta l’infrastruttura hardware e software necessaria e provvedere alla nomina di una figura interna quale responsabile della conservazione sostitutiva. Nella gestione in ASP invece l’azienda: (i) provvede in prima persona alla scannerizzazione delle fatture cartacee (dotandosi internamente dei dispositivi di acquisizione ottica), (ii) ricorre ad applicazioni erogate in remoto per l’elaborazione, l’indicizzazione e l’archiviazione delle immagini delle fatture, (iii) nomina un responsabile della conservazione interno all’azienda, il quale, infine, (iv) utilizza i dispositivi di firma in remoto, depositando il proprio certificato di firma sull’HSM del provider. Nel caso di gestione in outsourcing, tutte le attività descritte sono completamente esternalizzate.

Anche per il paradigma di conservazione dell’attivo, nel caso di gestione in house l’azienda deve dotarsi internamente di tutta l’infrastruttura hardware e software, nominare una figura interna quale responsabile della conservazione sostitutiva, e inoltre provvedere direttamente all’emissione delle fatture. La gestione in ASP in questo caso prevede che l’azienda nomini al suo interno il responsabile della conservazione, così come interna sarà l’attività di emissione delle fatture, mentre tutte le componenti hardware e software vengono fruite in modalità remota. Nel caso di gestione in outsourcing, infine, anche l’emissione delle fatture e il ruolo del responsabile della conservazione saranno affidate al provider esterno.

Infine, nella gestione in house del paradigma di fatturazione elettronica pura l’azienda si farà carico internamente di tutta la gestione delle componenti hardware, software e di processo. Nel caso della gestione in ASP, restano interni il processo di emissione delle fatture e la responsabilità della conservazione, mentre sia i dispositivi hardware che le diverse applicazioni software vengono fruiti in remoto. Come visto negli altri due paradigmi, nel caso della gestione in outsourcing il ruolo del responsabile della conservazione verrà ricoperto dal provider, il quale si occuperà anche di emettere le fatture “per conto” del fornitore.

			Paradigma di adozione								
			Digitalizzazione e conservazione del passivo			Conservazione dell'attivo			Fatturazione elettronica pura		
			In house	In ASP	In outsourcing	In house	In ASP	In outsourcing	In house	In ASP	In outsourcing
Modello di servizio											
HARDWARE	HW di acquisizione ottica	I	I	E		NP	NP	NP	NP	NP	NP
	Dispositivi di firma	I	E	E		I	E	E	I	E	E
	Dispositivi di storage	I	E	E		I	E	E	I	E	E
SOFTWARE	• di traduzione dei formati strutturati in ingresso (EDI, WebEDI, CBI, ecc.)	NP	NP	NP		NP	NP	NP	I	E	E
	• di riconoscimento ottico dei caratteri	I	E	E		NP	NP	NP	NP	NP	NP
	• di gestione documentale	I	E	E		I	E	E	I	E	E
PROCESSO	Emissione delle fatture	NP	NP	NP		I	I	E	I	I	E
	Responsabile della conservazione	I	I	E		I	I	E	I	I	E

Figura 2.5
La fruizione del servizio: i paradigmi di fatturazione elettronica

Le modalità di fruizione del servizio per i paradigmi di integrazione e dematerializzazione del ciclo ordine-pagamento

In Figura 2.6 sono sintetizzate le principali scelte di gestione nelle diverse modalità di fruizione del servizio per i paradigmi dell'integrazione e dematerializzazione del ciclo ordine-pagamento.

Le modalità di fruizione considerate per i paradigmi di integrazione sono unicamente la gestione in house e l'ASP. L'azienda mantiene sempre infatti, almeno in parte, il presidio dei processi. Se per la gestione in house gli applicativi per la traduzione e l'interpretazione dei formati strutturati scambiati in ingresso e in uscita sono installati, gestiti e mantenuti internamente all'azienda, con la gestione in ASP essi sono fruiti in remoto e gestiti da un service provider. Rimangono sempre a gestione interna invece le applicazioni per l'integrazione dei traduttori con i sistemi gestionali, mentre la veicolazione dei messaggi è praticamente sempre in carico a un provider esterno.

			Paradigma di adozione											
			Scambio unilaterale degli ordini		Scambio unilaterale delle fatture		Integrazione dei pagamenti/ incassi		Integrazione del ciclo fattura-pagamento		Integrazione del ciclo ordine-fattura		Integrazione del ciclo ordine-pagamento	
			In house	In ASP	In house	In ASP	In ASP	In house	In ASP	In house	In ASP	In house	In ASP	
Modello di servizio														
SOFTWARE	• di integrazione con l'ERP	I	I		I	I	I	I	I	I	I	I	I	
	• di traduzione dei formati strutturati in ingresso (EDI, WebEDI, CBI, ecc.)	I	E	I	E	E		I	E	I	E	I	E	
PROCESSO	Trasmissione dei dati/documenti	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	

Figura 2.6
La fruizione del servizio: i paradigmi di integrazione e dematerializzazione del ciclo ordine-pagamento

Le modalità di erogazione del servizio per la completa integrazione e dematerializzazione del ciclo ordine-pagamento

In Figura 2.7 sono infine presentate le differenze tra i diversi modelli di fruizione del servizio nel caso della completa integrazione e dematerializzazione del ciclo ordine-pagamento.

Il paradigma richiede l'utilizzo di tutte le tecnologie per l'integrazione e la dematerializzazione con l'esclusione dell'hardware e del software per la digitalizzazione dei documenti, non essendo previsto il ricorso alla carta: tutti i dati e i documenti scambiati, processati o archiviati nascono e sono gestiti solo in formato elettronico strutturato. Vale in generale quanto già descritto nei paragrafi precedenti. In particolare anche nella gestione in outsourcing le applicazioni per la traduzione dei formati, in coerenza con quanto finora detto, sono fruite in ASP.

Figura 2.7

La fruizione del servizio: completa integrazione e dematerializzazione del ciclo ordine-pagamento

Paradigma di adozione			
Completa integrazione e dematerializzazione del ciclo ordine-pagamento			
	In house	In ASP	In outsourcing
HARDWARE			
HW di acquisizione ottica	NP	NP	NP
Dispositivi di firma	I	E	E
Dispositivi di storage	I	E	E
SOFTWARE			
• di integrazione con l'ERP	I	I	I
• di traduzione dei formati strutturati in ingresso (EDI, WebEDI, CBI, ecc.)	I	E	E
• di formattazione dei dati in uscita	NP	NP	NP
• di riconoscimento ottico dei caratteri	I	E	E
• di gestione documentale	NP	NP	NP
PROCESSO			
Trasmissione dei dati/documenti	E	E	E
Emissione delle fatture	I	I	E
Responsabile della conservazione	I	I	E

La filiera dell'offerta

La possibilità di ricorrere alla fatturazione elettronica e alla conservazione sostitutiva a norma di legge – i cui principali aspetti di carattere normativo saranno approfonditi nel Capitolo 5 – ha di fatto destato l'interesse verso il tema in numerosi provider di servizi e soluzioni, molto diversi tra loro per storia, business di riferimento, dimensioni e approccio al mercato.

I diversi mondi dell'offerta

Per quanto apparentemente eterogeneo, il mondo dell'offerta, accettando un certo grado di semplificazione, può essere ricondotto a tre principali tipologie di attori (cfr. Figura 2.8):

- i *B2b Service Provider* (o Integration Service Provider), gli operatori specializzati in soluzioni per lo scambio strutturato dei documenti del ciclo dell'ordine e l'automazione dei processi di filiera (ad esempio, 1city.biz, Edicom, Intesa, Sterling Commerce, Tesi, Wins);
- i *Banking Service Provider*, cioè le banche stesse nonché i fornitori di servizi IT nati proprio per iniziativa del sistema bancario. Questi operatori, oltre ad essere storica-

mente specializzati nei servizi integrati di pagamento, grazie anche alle nuove funzionalità del CBI 2, sono oggi in grado di fornire soluzioni avanzate di gestione del ciclo amministrativo-finanziario (ad esempio, Cedacri, Credemtel, Intesa San Paolo, Quercia Software, Seceti, SIA-SSB Group);

- i *Document Management Service Provider*, in cui possiamo includere tutti i fornitori di soluzioni di gestione dei documenti strutturati e non (ad esempio, Adiuto, iDoq, Kartha, Kofax), i fornitori di servizi di gestione documentale (ad esempio eBilling, FDM Document Dynamics, Infocert, Poligrafica San Faustino, Postecom) e i system integrator (ad esempio Almaviva, Comdata, CST Consulting, Gruppo Nemea, Zucchetti.com).

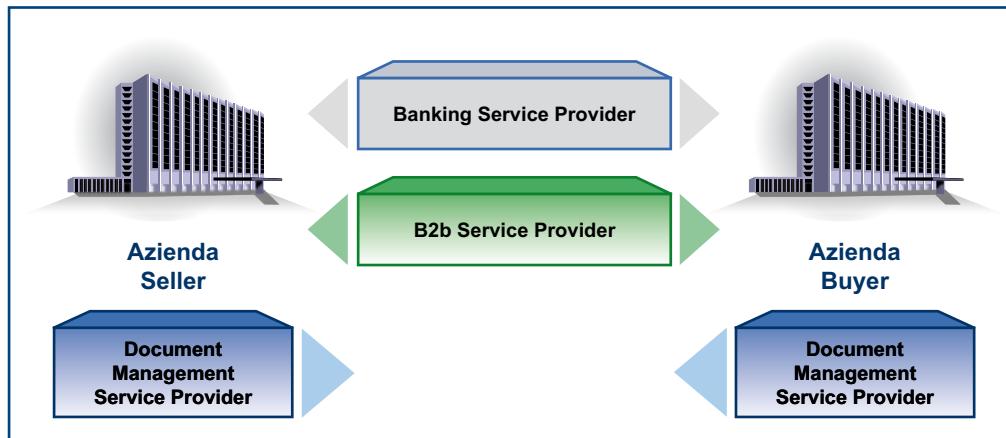


Figura 2.8
I diversi mondi dell'offerta

I modelli di servizio

In Figura 2.9 abbiamo mappato l'offerta di applicazioni e servizi dei principali attori sulla base di due dimensioni:

- le modalità di fruizione del servizio (in questo caso di erogazione del servizio, assumendo la prospettiva del fornitore);
- i paradigmi di adozione, considerando per semplicità solo alcuni dei più significativi.

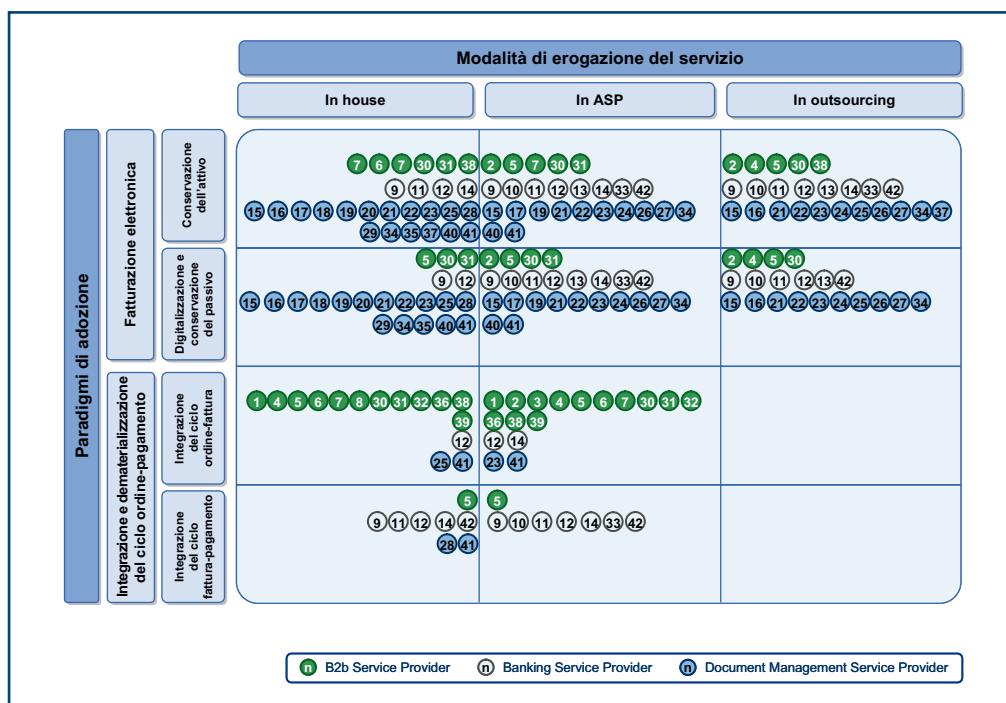


Figura 2.9
I servizi offerti dalle principali classi di attori

L'analisi della matrice evidenzia i modelli di servizio tipici delle tre categorie di attori.

- La maggior parte dei B2b Service Provider, storicamente molto forte nelle soluzioni e servizi per l'integrazione del ciclo logistico-commerciale, ha recentemente allargato il proprio portafoglio di servizi all'area della fatturazione elettronica e, in parte, dell'outsourcing dei processi di dematerializzazione.
- I Banking Service Provider, specializzati nell'erogare soluzioni e servizi in ASP a supporto dell'area amministrativo-finanziaria, stanno puntando fortemente sui paradigmi di fatturazione elettronica erogati principalmente secondo la formula dell'ASP e, in maniera meno ricorrente, proponendo l'installazione in house delle proprie soluzioni.
- I Document Management Service Provider hanno invece un approccio molto più sbilanciato verso i paradigmi di fatturazione elettronica, proponendo le proprie piattaforme con modelli in house (su licenza) o in ASP. Numerosi sono anche i casi in cui questi provider si fanno carico interamente della gestione dei processi di fatturazione elettronica.

In estrema sintesi, assumendo il punto di vista delle aziende utenti, la buona notizia è che le diverse classi di attori garantiscono un'ottima copertura dei paradigmi e delle modalità di fruizione, in un mercato sempre più competitivo e quindi favorevole per il cliente.

3. Il processo di adozione

In questo capitolo ci focalizziamo sul processo di adozione delle soluzioni di fatturazione elettronica – nelle sue varie accezioni – con l’obiettivo di esaminare la diffusione dei diversi paradigmi, i principali elementi del processo decisionale, i benefici e le criticità come evidenziati dalle aziende utenti e le barriere all’adozione come percepite dalle aziende non utenti.

I dati sono ottenuti dall’analisi di oltre 140 progetti in 92 studi di caso di aziende utenti e dai risultati di una survey estensiva su un campione di aziende “non deviato”, comprendente quindi una elevata percentuale di aziende non utenti (cfr. Nota metodologica). In particolare, il campione di casi è stato selezionato in modo da includere aziende di varia dimensione, appartenenti a settori diversi e con differente grado di maturità nell’adozione dei modelli di fatturazione elettronica (cfr. Figura 3.1 per una più precisa caratterizzazione del campione). Sono incluse anche numerose piccole imprese a testimonianza che la fatturazione elettronica non è appannaggio solo delle grandi organizzazioni. Anche se la maggior parte delle aziende esaminate appartiene ai settori industriali in cui l’EDI è più diffuso, circa un quarto delle aziende intervistate proviene dai settori dei servizi (Utility, Finance, Telecomunicazioni e altro).

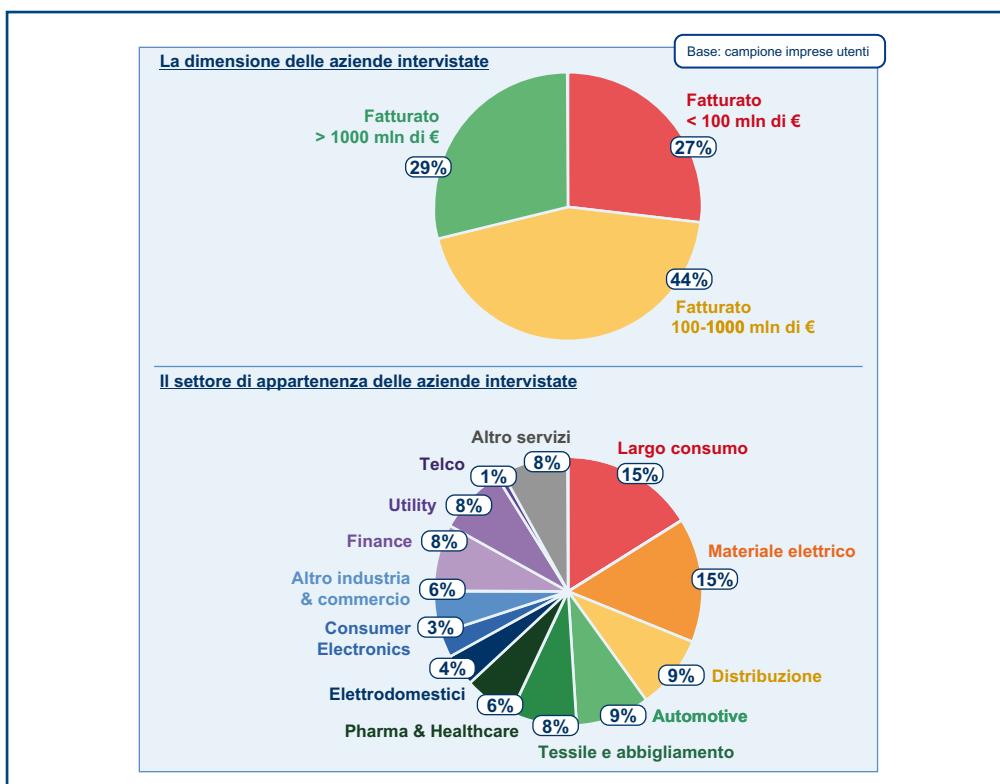


Figura 3.1
La caratterizzazione
del campione delle
imprese utenti

La diffusione dei modelli di fatturazione elettronica

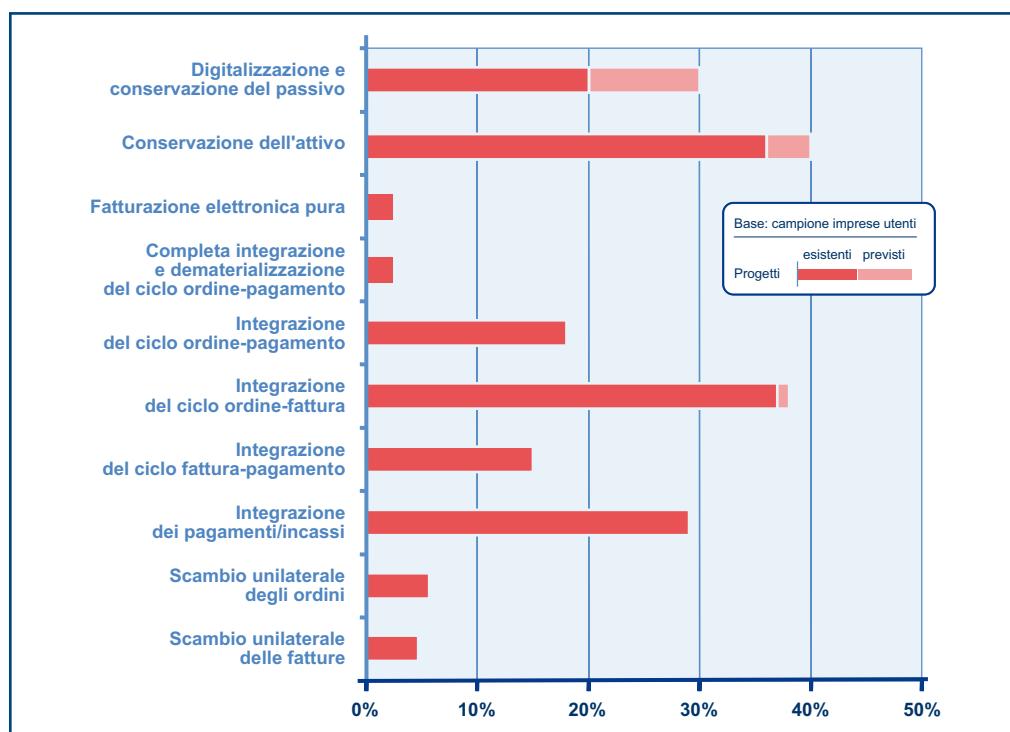
Un primo aspetto sul quale abbiamo concentrato l'analisi è costituito dalla diffusione – tra i casi analizzati – dei diversi modelli di fatturazione elettronica descritti nel capitolo precedente. Al riguardo si presenteranno in primo luogo le due analisi disgiunte di diffusione dei paradigmi di adozione e di diffusione delle modalità di fruizione del servizio per poi esaminare l'interrelazione tra le due scelte.

La diffusione dei paradigmi

In Figura 3.2 è riportata la diffusione dei diversi paradigmi di adozione tra le aziende esaminate. A commento dei dati si possono formulare le seguenti considerazioni.

- L'integrazione del ciclo ordine-fattura è il paradigma più diffuso, soprattutto nei settori che da molto tempo hanno avviato progetti di integrazione – tramite EDI, sistemi proprietari, iniziative di integrazione di filiera – con i propri clienti o fornitori.
- Meno frequenti sono i progetti di integrazione del ciclo fattura-pagamento, più diffusi nei contesti dove occorre gestire un considerevole flusso di fatture passive e di pagamenti, ad esempio nella distribuzione moderna.
- Abbiamo riscontrato un certo numero di progetti di integrazione dell'intero ciclo ordine-pagamento, generalmente sviluppati a partire da progetti più focalizzati su un singolo ambito applicativo (integrazione del ciclo ordine-fattura o integrazione del ciclo fattura-pagamento) che si estendono progressivamente fino alla piena copertura del processo.
- I progetti di conservazione dell'attivo e digitalizzazione e conservazione del passivo sono nel complesso un po' meno diffusi rispetto a quelli di integrazione e dematerializzazione del ciclo dell'ordine, ma è proprio in questo ambito che si riscontra un forte interesse ad avviare nuovi progetti. Sono più numerosi i progetti di conservazione dell'attivo ritenuti in genere meno critici da gestire rispetto a quelli di conservazione del passivo.
- Ai numerosi progetti di conservazione sostitutiva sia dell'attivo che del passivo corrispondono tuttavia pochissimi progetti di fatturazione elettronica pura, a testimonianza che si fatica a identificare i benefici addizionali.

Figura 3.2
La diffusione dei paradigmi di adozione



La diffusione delle modalità di fruizione del servizio

In Figura 3.3 è riportata la diffusione delle tre modalità di fruizione del servizio descritte nel Capitolo 2 – gestione in house, in ASP e in outsourcing – sia in relazione alla totalità dei progetti esaminati che in relazione alle due macro-aree progettuali – i paradigmi di fatturazione elettronica in senso stretto e i paradigmi di integrazione e dematerializzazione del ciclo ordine-pagamento.

Nel complesso la gestione in house è ad oggi la scelta più diffusa, adottata in oltre il 50% dei progetti. Se si escludono però i progetti di integrazione e dematerializzazione del ciclo ordine-pagamento e ci si focalizza sui soli progetti di fatturazione elettronica in senso stretto – conservazione delle fatture e fatturazione elettronica pura – i modelli di servizio “esterni” pesano per oltre due terzi: il 45% dei progetti è gestito in outsourcing e un altro 18% in ASP. Nel restante 37% dei casi la scelta di gestione interna trae talvolta origine dalla pre-esistenza di sistemi di gestione documentale che vengono ampliati e trasformati in sistemi di conservazione sostitutiva.

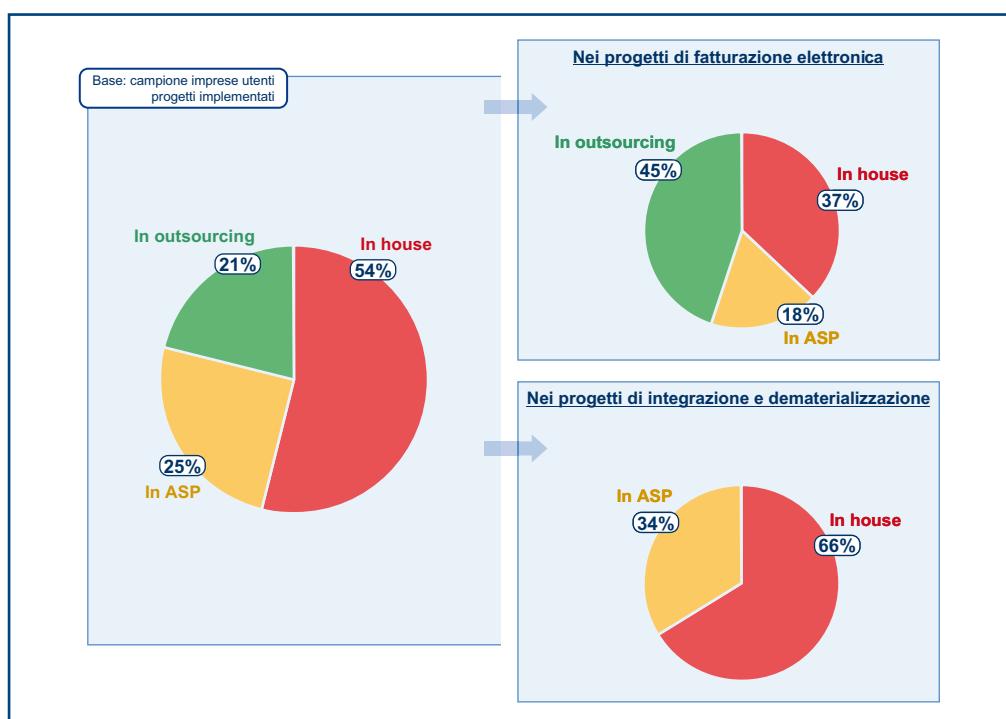


Figura 3.3
La diffusione delle modalità di fruizione del servizio

La matrice incrociata paradigmi - modalità di fruizione del servizio

Nelle Figure 3.4 e 3.5 i progetti esaminati sono stati classificati in base al paradigma di adozione – per semplicità considerando solo alcuni dei paradigmi più diffusi – e alla modalità di fruizione del servizio. In entrambe le figure è poi introdotta una terza dimensione, attraverso la differente colorazione dei progetti: lo stato di avanzamento – distinguendo tra progetti consolidati, in corso¹ oppure futuri² – in Figura 3.4 e la classe dimensionale dell’azienda promotrice del progetto in Figura 3.5.

Dall’esame congiunto delle due matrici si possono trarre le seguenti considerazioni.

- Vi è un discreto numero di aziende che ha progetti sia in area di integrazione del ciclo logistico-commerciale (ordine-fattura) che in area di integrazione del ciclo amministrativo-finanziario (fattura-pagamento), a testimonianza di un percorso evolutivo verso la gestione integrata dell’intero ciclo.
- Sono invece pochissime le aziende che hanno progetti sia nell’area della fatturazione elettronica che nell’area dell’integrazione del ciclo ordine-pagamento, il che denota

¹ Progetti già in fase operativa, ma non ancora a regime.

² Progetti già definiti, ma ancora in fase preliminare di avvio.

come le due aree siano ancora in generale percepite come "mondi" a sé. In particolare sono ancora pochi i progetti che dall'area dell'integrazione del ciclo logistico-commerciale evolvono verso i paradigmi della fatturazione elettronica in senso stretto. Quasi inesistente il percorso opposto, dalla fatturazione elettronica verso l'integrazione del ciclo dell'ordine.

- Non è possibile individuare un modello di servizio nettamente "preferito" in base alla dimensione aziendale. Se infatti la maggior parte dei progetti sviluppati internamente riguarda aziende di dimensioni medio-grandi, tuttavia non mancano casi di piccole imprese che hanno scelto la soluzione in house. In alcuni casi è la complessità dei processi amministrativi a spiegare questa scelta: si tratta di aziende che, pur avendo un fatturato tutto sommato ridotto, si trovano a gestire volumi di transazioni o di documenti rilevanti. Dualmente, anche alcune grandi aziende ricorrono a soluzioni in outsourcing.

Figura 3.4

La matrice "paradigi - modalità di fruizione del servizio"
(parametro: lo stato di avanzamento dei progetti)

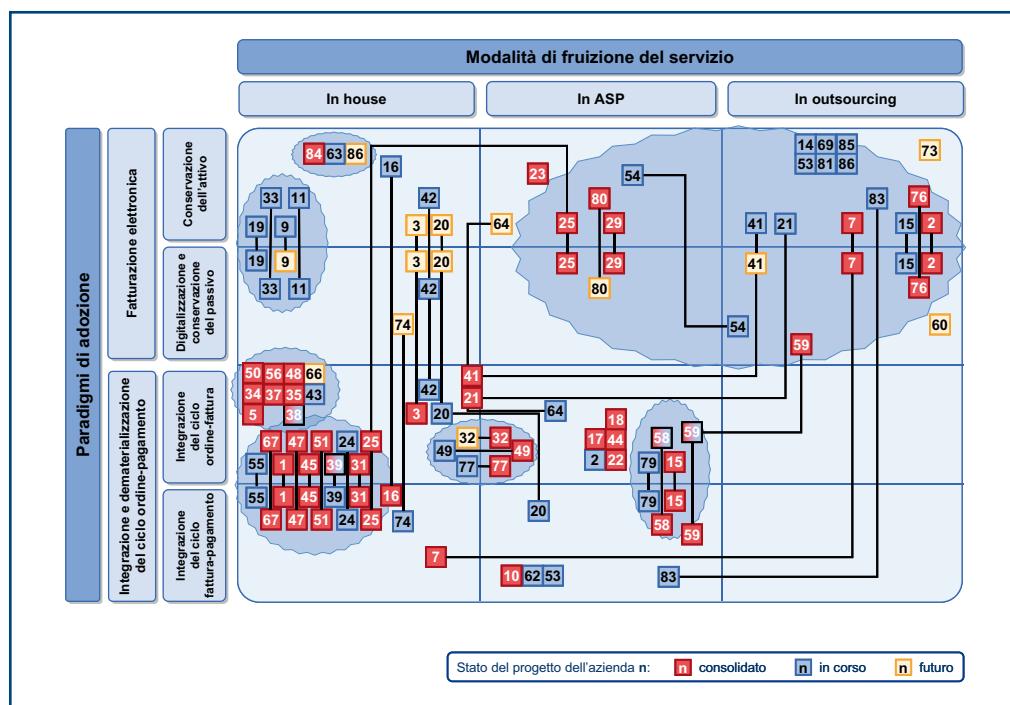
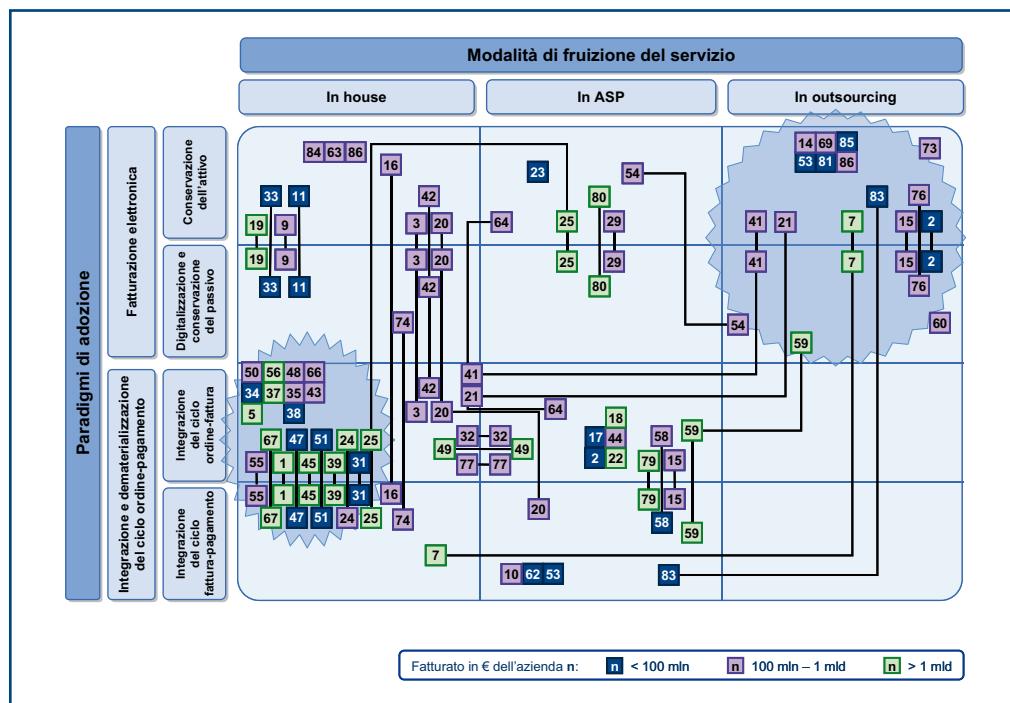


Figura 3.5

La matrice "paradigi - modalità di fruizione del servizio"
(parametro: la dimensione aziendale)



- Molti progetti di integrazione e dematerializzazione del ciclo ordine-pagamento sono già consolidati anche se non mancano progetti nuovi, in taluni casi avviati come evoluzione di soluzioni pre-esistenti verso tecnologie più flessibili (Web-EDI, Extranet-based, ecc.) o verso una più completa integrazione del ciclo o ancora verso la fatturazione elettronica a norma di legge. I progetti di fatturazione elettronica sono invece più “giovani”, con meno progetti consolidati e molti progetti avviati di recente.

L'entità degli investimenti

È interessante esaminare l'entità degli investimenti necessari per l'avvio dei progetti di fatturazione elettronica (cfr. Figure 3.6 e 3.7). Si osserva come la maggior parte dei progetti richieda investimenti tutto sommato ridotti. Sono pochi i progetti caratterizzati da un investimento superiore al mezzo milione di €, in generale i progetti di completa integrazione e dematerializzazione del ciclo ordine-pagamento in grandi aziende. La quasi totalità dei progetti di conservazione sostitutiva delle fatture richiede investimenti bassi (73%) o medi (24%), anche nel caso di progetti in grandi imprese. Il frequente ricorso, per questi paradigmi, alla gestione in ASP o in outsourcing contribuisce a contenere l'investimento iniziale.

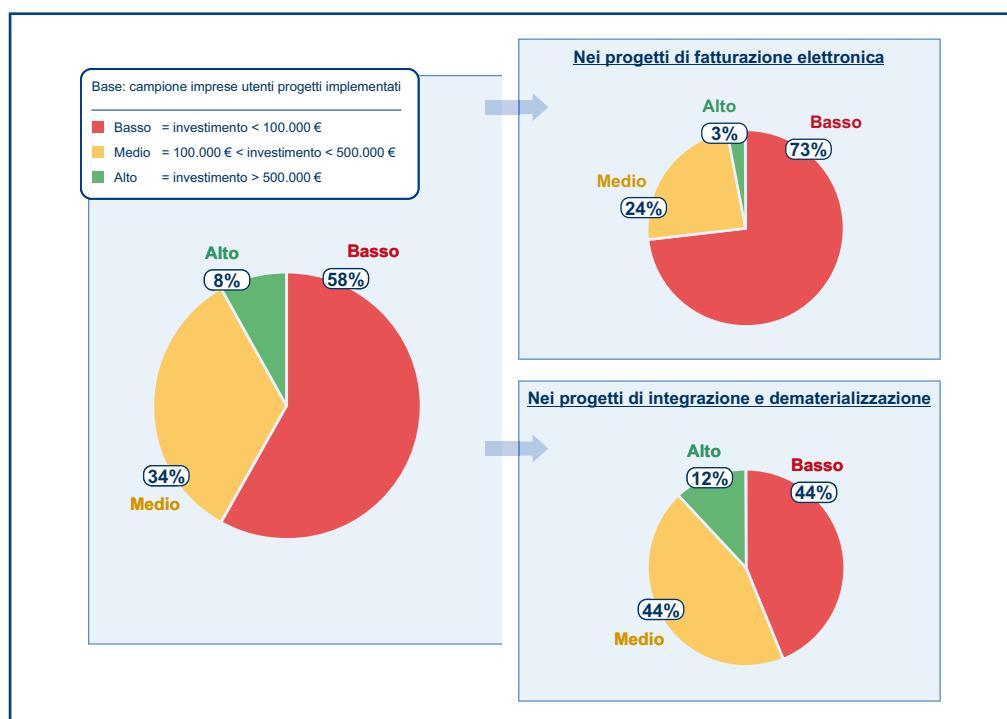
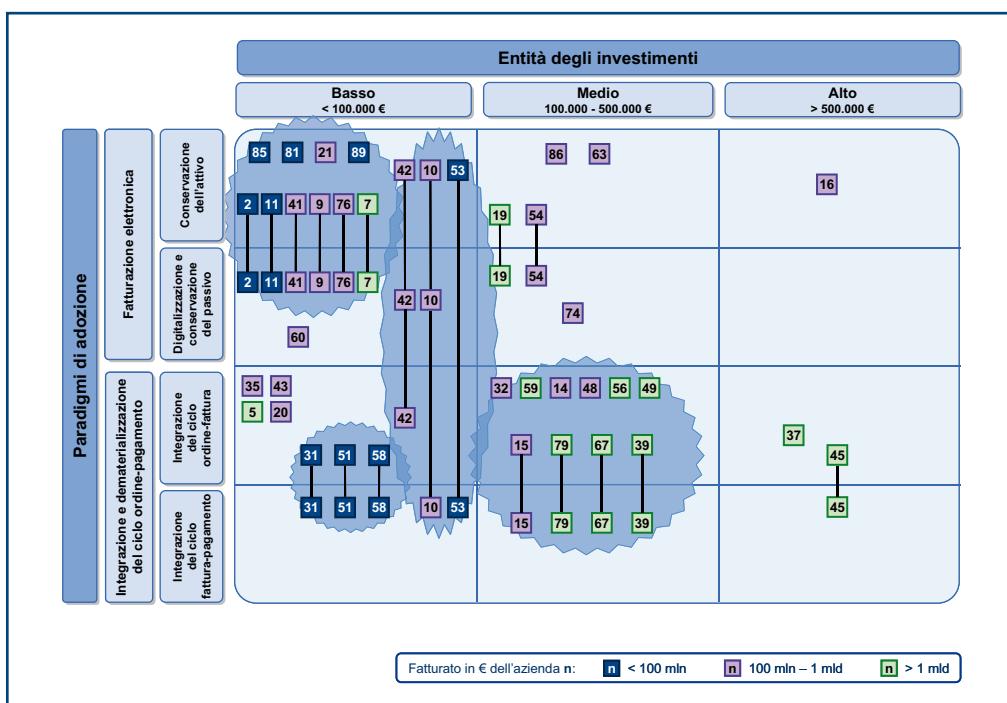


Figura 3.7
La matrice “paradigmi - entità degli investimenti”



La sponsorship dei progetti

Per comprendere quanta consapevolezza le aziende abbiano della rilevanza dei progetti di fatturazione elettronica è utile analizzare la genesi dei progetti e in particolare i soggetti promotori (cfr. Figure 3.8 e 3.9). Le principali evidenze che emergono dall'analisi dei casi sono le seguenti.

- La decisione iniziale è prevalentemente presa “dal basso”, o su spinta esterna, mentre il ruolo del Vertice aziendale è ancora in secondo piano (meno di un progetto su sei, spesso in aziende medie dove la catena di comando è breve), il che denota una ancora scarsa consapevolezza del valore strategico di questi progetti.
- Nei progetti di fatturazione elettronica è decisamente preponderante il ruolo della Direzione Amministrazione-Finanza. Se questo è un fatto naturale, si corre però il rischio che il progetto rimanga poi confinato in un ambito ridotto, senza assumere quella prospettiva di più ampia integrazione che abbiamo più volte richiamato in questa Ricerca.
- Nei progetti di integrazione e dematerializzazione, invece, quasi il 50% dei progetti nasce su sollecitazione esterna (clienti, fornitori, iniziative di filiera) e nel restante 50% è la Direzione IT a svolgere un ruolo più rilevante rispetto alle Direzioni di Line (Acquisti, Logistica, Commerciale, Amministrazione, ecc.), denotando anche in questo caso una scarsa consapevolezza da parte dei principali utenti del progetto stesso. In molti casi la Direzione IT svolge un importante ruolo di sensibilizzazione verso tematiche che altrimenti non sarebbero neanche considerate dalle funzioni di Line.
- La spinta esterna è molto rilevante soprattutto per le imprese di piccole dimensioni, in alcuni casi si tratta di una “imposizione subita” mentre in altri casi le piccole aziende sfruttano la spinta all'integrazione, estremamente positiva, che viene dalla filiera di appartenenza, comprendendo e perseguitando direttamente i benefici dell'integrazione.

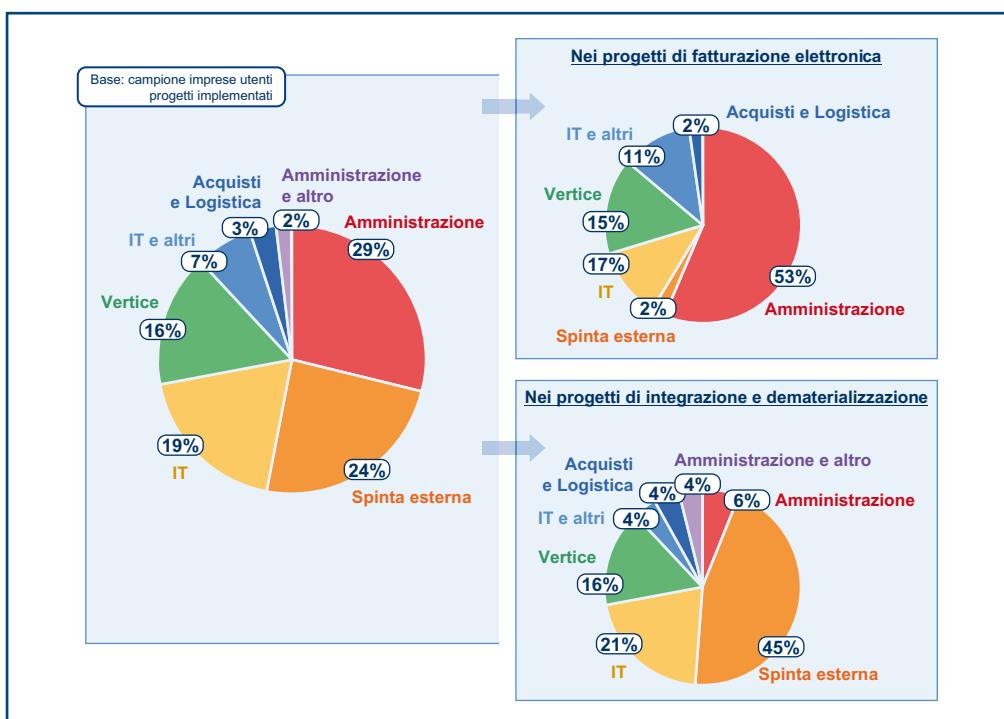


Figura 3.8
La Funzione
promotrice dei
progetti

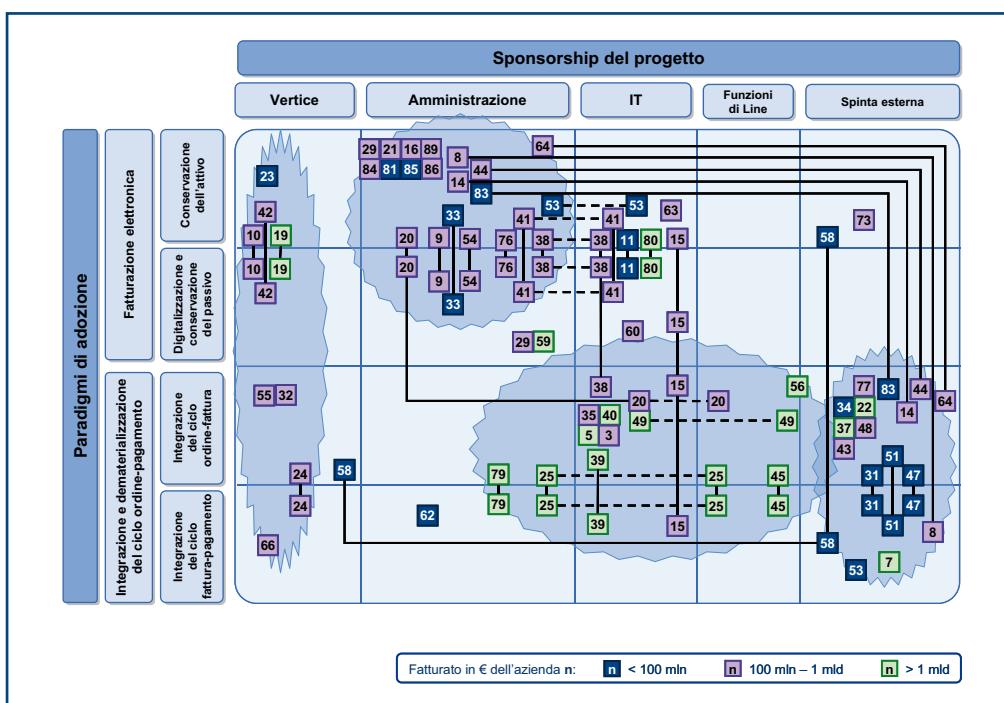


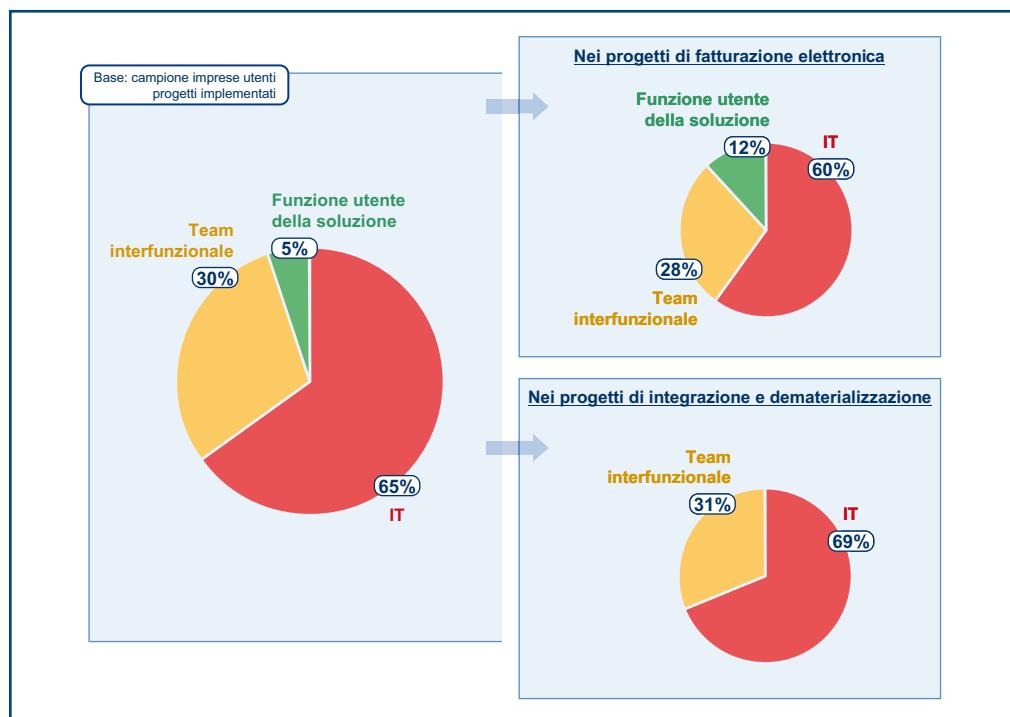
Figura 3.9
La matrice
“paradigmi -
sponsorship del
progetto”

La gestione operativa dei progetti

È interessante, al di là della sponsorship iniziale, comprendere quale Funzione aziendale abbia poi in carico la gestione operativa dei progetti di fatturazione elettronica (cfr. Figura 3.10).

Nella maggior parte dei progetti, indipendentemente dall'ambito applicativo, la Funzione IT è il principale owner dell'implementazione del progetto e le Funzioni di Line sono solo indirettamente coinvolte. Solo in un progetto su tre la gestione è demandata ad un team interfunzionale, generalmente costituito da una o più Funzioni di Line e dalla Funzione IT. Il ruolo preponderante e spesso esclusivo dell'IT nella gestione dei progetti di fatturazione elettronica e integrazione del ciclo dell'ordine evidenzia, a nostro avviso, un elemento di forte criticità: il fatto che questi progetti siano "visti" come progetti IT senza comprenderne il reale pervasivo impatto sui processi aziendali e sull'organizzazione.

Figura 3.10
**La gestione operativa
dei progetti**



I benefici riscontrati

Quali sono i benefici ottenuti dall'adozione dei modelli di fatturazione elettronica? In Figura 3.11 sono sintetizzate le principali classi di benefici dichiarate dalle aziende esaminate.

- La riduzione dei costi è di gran lunga il principale beneficio riscontrato, sia nei progetti di fatturazione elettronica in senso stretto (riduzione dello spazio dedicato alla conservazione dei documenti, riduzione dei costi di stampa, abbattimento dei costi di spedizione, riduzione delle spese amministrative per i bolli, ecc.) sia nei progetti di integrazione e dematerializzazione (eliminazione di attività a basso valore aggiunto, velocizzazione del processo, ecc.).
- Estremamente significativi sono poi i benefici più intangibili legati alla innovazione di processo, quali ad esempio l'ampliamento delle funzionalità di collaborazione, monitoraggio e ricerca dei documenti.
- Rilevante anche il miglioramento del livello di servizio verso i clienti esterni o interni, che si concretizza ad esempio nell'offrire al cliente servizi a valore aggiunto, come la messa a disposizione delle fatture su un portale sempre accessibile, oppure l'incre-

mento della tempestività nella gestione delle pratiche con clienti e fornitori.

- Una quarta classe di benefici è legata al miglioramento della qualità, inteso come riduzione o annullamento del rischio di smarrimento o di errata archiviazione dei documenti nel caso di progetti di conservazione sostitutiva oppure nella drastica riduzione del contenzioso tra gli interlocutori originato da errori di digitazione o interpretazione umana nel caso di progetti di integrazione del ciclo ordine-pagamento.

Nel complesso traspare una chiara percezione dei benefici ottenuti, con una ovvia preponderanza della riduzione dei costi, ma con altrettanto forte consapevolezza delle altre fonti di valore.

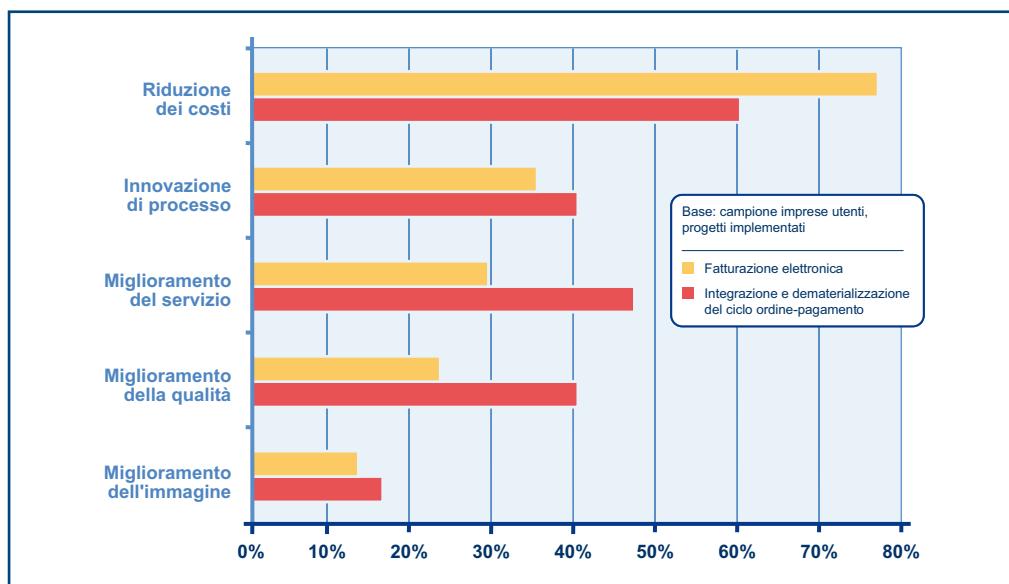


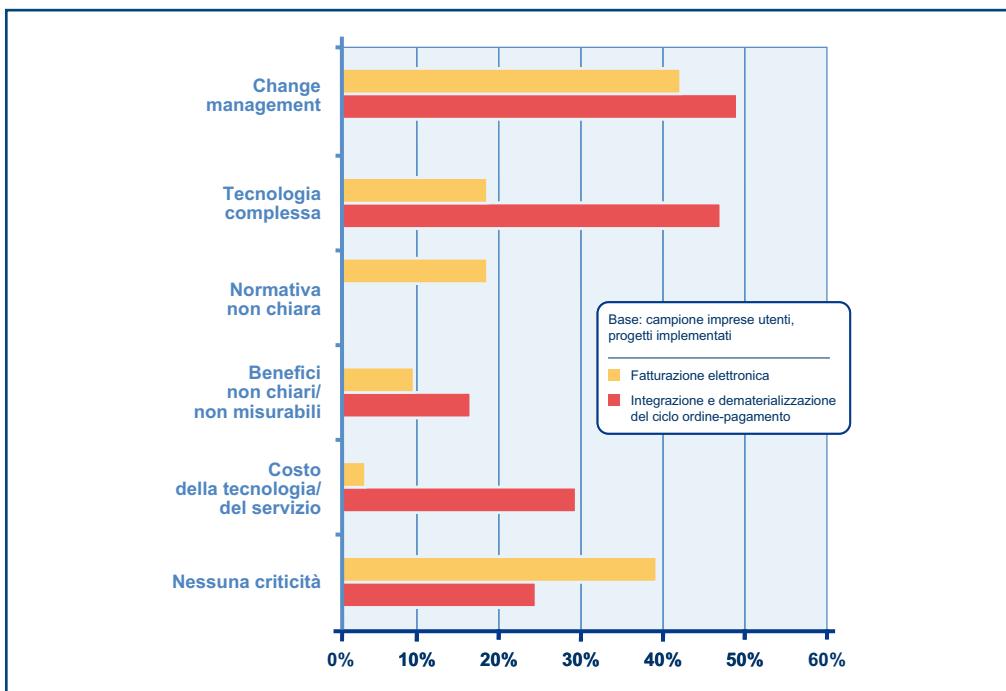
Figura 3.11
I benefici riscontrati

Le criticità operative

Esaminiamo ora le criticità che le aziende utenti hanno affrontato nel loro percorso di adozione (cfr. Figura 3.12). Emergono alcune tipologie di problemi ricorrenti.

- La gestione del cambiamento è, come atteso, la principale criticità percepita da chi sta “sporcando le mani” e si scontra con la necessità di re-ingegnerizzare i processi interni ed esterni al fine di sfruttare al massimo le potenzialità di queste soluzioni.
- Il “presidio” di una tecnologia complessa è una rilevante fonte di criticità nei progetti di integrazione del ciclo dell’ordine, soprattutto quando il progetto richiede di integrare con numerosi clienti/fornitori con bassa informatizzazione e limitato “entusiasmo” verso l’iniziativa.
- La difficoltà di stima dei benefici è raramente percepita come criticità da parte di chi sta già utilizzando le soluzioni di fatturazione elettronica e inizia a percepire tangibilmente i vantaggi.
- Il costo della tecnologia o del servizio viene considerato un aspetto critico solo nei progetti di integrazione e dematerializzazione del ciclo ed essenzialmente in riferimento ai costi connessi alle attività di gestione del sistema e avvio di nuove relazioni.
- La percezione di scarsa chiarezza nella normativa è ancora presente in molte aziende coinvolte in progetti di fatturazione elettronica in senso stretto.
- Per oltre il 40% delle aziende coinvolte nei progetti di fatturazione elettronica e per quasi una azienda su quattro tra quelle impegnate in progetti di integrazione del ciclo dell’ordine, non vi è alcuna criticità a dimostrazione che il processo di adozione per molte delle aziende utenti procede senza particolari “intoppi”.

Figura 3.12
Le criticità riscontrate dalle aziende utenti



Le barriere

Vogliamo in ultimo affrontare il tema delle barriere all'adozione che ostacolano l'avvio di progetti di fatturazione elettronica, integrazione e dematerializzazione nelle aziende che non sono ancora utenti (cfr. Figura 3.13), sulla base dei dati raccolti nella survey (cfr. Nota Metodologica). Queste le principali evidenze.

- La presenza in prima posizione del change management denota una più chiara consapevolezza della complessità organizzativa legata alla gestione dei progetti di fatturazione elettronica e integrazione del ciclo dell'ordine.
- Una delle principali barriere all'adozione continua ad essere rappresentata da una scarsa consapevolezza dei benefici ottenibili o dalla difficoltà di stimarli in modo quantitativo.
- Un'altra barriera rilevante, anche se percepita meno acutamente rispetto allo scorso anno, è costituita dalla normativa. Si mescolano al riguardo due effetti: la non conoscenza della normativa e la reale presenza di alcuni elementi di criticità nella normativa italiana (cfr. Capitolo 5). Una difficoltà ricorrente, soprattutto nelle aziende che operano con l'estero, è rappresentata dalla scarsa conoscenza del contesto internazionale e dal dubbio che le soluzioni sviluppata in Italia non sia poi interoperabile con le soluzioni adottate in altri Paesi.
- Molto ridimensionate rispetto all'anno passato sono le barriere legate al costo ed alla complessità della tecnologia, anche grazie ad una filiera dell'offerta sempre più competitiva e attenta alla semplicità e flessibilità delle soluzioni proposte.

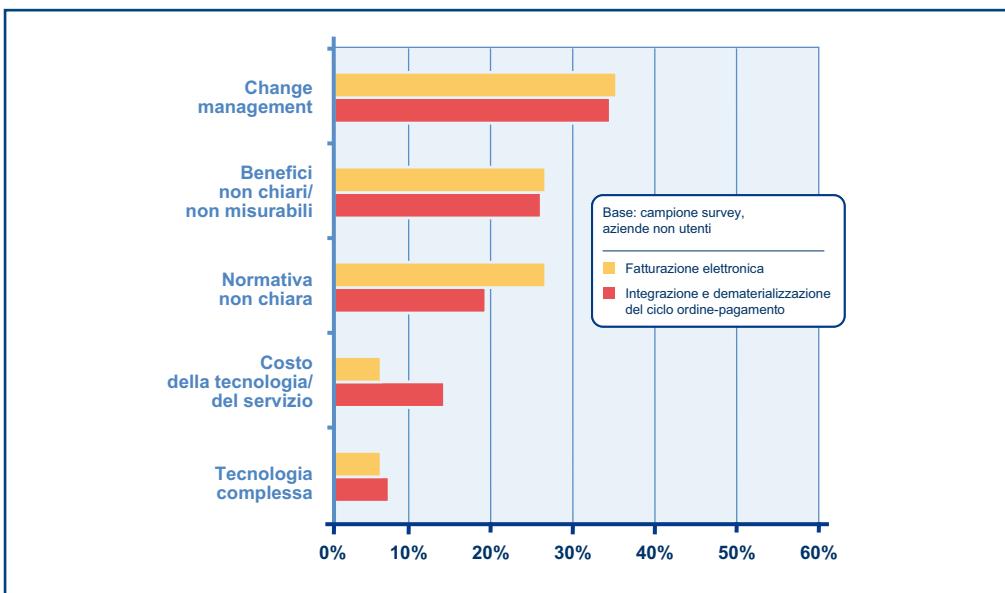


Figura 3.13
Le barriere all'adozione

Abbott

Box 3.1

Abbott Srl è l'unica filiale italiana della multinazionale americana Abbott Laboratories, operante nel settore farmaceutico. In Italia l'azienda occupa circa 800 persone presso l'impianto produttivo di Campoverde di Aprilia. Da circa due anni l'azienda ha iniziato a rivedere con un approccio critico i processi dell'ufficio acquisti. A seguito di un'analisi di tali processi è emerso come molte risorse dedicate agli acquisti risultassero impiegate in attività a basso valore aggiunto, il che ha spinto l'azienda verso l'adozione di un catalogo elettronico per la gestione degli acquisti di beni indiretti. L'applicazione di eCatalog adottata viene erogata in ASP da un provider di servizi di eProcurement (1city.biz) tramite un portale. Dopo un periodo iniziale di diffidenza da parte degli utenti interni, lo strumento è stato "metabolizzato" e apprezzato in quanto buyer e utenti interni possono gestire direttamente dal tool l'emissione delle richieste di acquisto, controllando allo stesso tempo anche lo stato degli ordini e limitando l'interazione diretta con il fornitore. L'eCatalog è stato utilizzato inizialmente per gli acquisti di cancelleria. In seguito altre categorie di acquisto (hardware, stampati, materiali di laboratorio, ed in generale beni indiretti acquistati con una certa frequenza e standardizzabili) sono state rese disponibili sul tool e più di recente è stata introdotta la funzionalità di "collaboration", abilitante lo scambio di informazioni post ordine, principalmente relative alla fase di consegna, con i fornitori. L'utilizzo dell'eCatalog ha consentito di dimezzare il numero di ordini gestiti direttamente dall'ufficio acquisti, la "dematerializzazione" dello scambio di informazioni con i fornitori ha eliminato inoltre il ricorso alla carta e reso notevolmente più efficiente il processo di acquisto. In maniera complementare all'introduzione dell'eCatalog per i beni indiretti, Abbott ha deciso di utilizzare il portale per gestire anche la qualifica dei fornitori. Tramite il portale realizzato Abbott può oggi effettuare il pre-screening dei potenziali fornitori, che sono poi tenuti ad aggiornare le informazioni fornite. La gestione della qualifica fornitori è attualmente in fase di avvio con alcuni fornitori di materiale elettrico. La parte ritenuta più ambiziosa del progetto di re-engineering dei processi di acquisto riguarda però la gestione degli acquisti di beni diretti, anche questa in fase di avvio: utilizzando la soluzione del service provider, i fornitori dell'azienda ricevono in formato elettronico i requirement ed i forecast di Abbott tramite un'interfaccia che permette la migrazione dei dati direttamente dall'ERP dell'azienda sulla piattaforma. Il fornitore può scegliere se accedere ai dati in modalità "manuale" oppure integrare a sua volta la piattaforma con il proprio ERP. La fase successiva del progetto di collaborazione prevede l'implementazione, con alcuni di fornitori, di un sistema di VMI (Vendor Managed Inventory).

Box 3.2**Amadori**

Amadori è uno dei principali player a livello europeo nella produzione e commercializzazione di carni avicole. L'azienda ha un fatturato di circa 900 milioni di € e 6200 dipendenti, 20 stabilimenti industriali e 31 tra filiali e agenzie in tutta Italia. I clienti della Grande Distribuzione stanno spingendo fortemente l'azienda verso lo scambio integrato delle fatture in formato strutturato (EDI), al fine di favorire l'automazione dei propri processi di contabilizzazione e pagamento. Da circa un anno e mezzo l'azienda utilizza un collegamento EDI con circa 20 clienti per l'invio di fatture attive e la ricezione di ordini di acquisto. Il servizio di trasmissione dei flussi EDI è fornito da un provider esterno. Recentemente Amadori ha avviato un progetto di digitalizzazione delle fatture attive che nelle intenzioni dell'azienda avrà un forte impatto su alcune aree quali la gestione e la veicolazione dei documenti all'interno della azienda, la conservazione degli stessi e il delivery delle fatture attive. Per la realizzazione del progetto di conservazione sostitutiva, che per l'anno in corso riguarderà le fatture attive, il libro giornale, i registri IVA e altri documenti interni, l'azienda ha individuato un service provider che provvederà, oltre alla conservazione a norma di detti documenti in full outsourcing, anche al delivery delle fatture secondo diverse modalità: in formato cartaceo, via email o tramite la messa a disposizione su un portale Web dei documenti. Gli stessi documenti verranno inoltre "caricati" nel sistema di gestione documentale dell'azienda. Considerando l'enorme numero di fatture emesse ogni anno dall'azienda (circa 1,5 milioni di documenti) il progetto di conservazione sostitutiva risulta molto ambizioso, ma è sostenuto dalla convinzione del management che lo stesso porterà notevoli benefici e che l'investimento sostenuto si ripagherà in meno di un anno. Per la gestione dei rapporti con le banche, infine, Amadori utilizza un sistema di tesoreria che si interfaccia con il servizio di corporate banking di un istituto bancario e consente all'azienda di automatizzare l'emissione e la gestione delle disposizioni di pagamento e incasso.

Box 3.3**Amga Azienda Multiservizi**

Amga Azienda Multiservizi SpA è la società che si occupa della distribuzione del gas, della gestione del ciclo idrico integrato, del servizio di illuminazione pubblica, della gestione dei semafori e della produzione di energia elettrica del Comune di Udine e di altri Comuni della Provincia. La società, a capo di un Gruppo di cui fanno parte anche altre due aziende, impiega circa 200 dipendenti ed ha un fatturato di 36 milioni di €. Da sempre interessata al tema della dematerializzazione, già dal 1999 l'azienda utilizza un sistema informatico a supporto della protocollazione elettronica della corrispondenza e della digitalizzazione dei flussi interni, che ha avuto un impatto molto positivo sullo snellimento delle procedure, e sulla velocità (e certezza) di reperimento dei documenti. Molto più recentemente, grazie anche all'aiuto di una società esterna (Karthä), l'azienda ha iniziato ad affrontare il tema della conservazione sostitutiva. Il progetto, avviato da pochi mesi, ha riguardato inizialmente la conservazione del libro giornale, il documento più oneroso da gestire in formato cartaceo, quindi è stato ampliato alla gestione di registri IVA e sezionali. Il fine ultimo del progetto è di conservare tutta la documentazione possibile, comprese le fatture, abilitando la possibilità di emettere e ricevere fatture elettroniche a norma. I diversi documenti vengono formati a partire dai dati del sistema gestionale aziendale e trasformati in pdf dal CED. Dopo un controllo di correttezza sui documenti, si procede all'indicizzazione ed al caricamento sull'interfaccia Web di un service provider che appone per conto di Amga la firma del responsabile della conservazione e la marca temporale, restituendo all'azienda un avviso di avvenuto trattamento. I documenti sono disponibili dopo pochi giorni su un portale Web per la consultazione. In seguito all'introduzione della conservazione sostitutiva i documenti conservati sono reperibili con estrema rapidità e inoltre si è ottenuto un significativo risparmio sulle imposte di bollo, che da solo giustificherebbe l'investimento sostenuto.

Box 3.4**Bennet**

Bennet è uno dei più importanti player della Grande Distribuzione, presente nel Nord Italia con 60 ipermercati e 44 gallerie commerciali. Nata a Como nel 1964, l'azienda oggi ha raggiunto un



fatturato di circa 1.700 milioni di € e occupa circa 8.000 dipendenti. Circa 300 dei 2.500 fornitori attivi scambiano con Bennet le fatture attraverso un collegamento EDI basato sull'utilizzo dello standard Euritmo: da essi l'azienda riceve il 45 % delle fatture di fornitura merci, circa 160 mila all'anno. Le fatture ricevute in formato elettronico vengono stampate per l'archiviazione e contabilizzate in automatico dal sistema gestionale dell'azienda. Circa un terzo dei fornitori che inviano la fattura via EDI ricevono da Bennet anche gli ordini attraverso lo stesso canale (l'adozione dell'EDI è avvenuta nel 2002, proprio in seguito alla spinta di alcuni fornitori, che richiedevano l'invio dell'ordine in formato elettronico). Per i buyer di Bennet il processo di approvvigionamento è lo stesso indipendentemente dal canale utilizzato per l'emissione dell'ordine. L'ordine viene sempre imputato sull'ERP, che si occupa di smistare gli ordini sui diversi canali utilizzati per la comunicazione con i fornitori, quindi principalmente in EDI o verso un fax server e in alcuni casi anche via email (sempre in automatico). I fornitori collegati con l'EDI continuano tuttavia a ricevere anche il fax o la mail. Tramite il sistema EDI Bennet ha conseguito consistenti benefici soprattutto in termini di tempestività del processo e di riduzione degli errori connessi alla gestione del ciclo dell'ordine. I service provider di riferimento che supportano la traduzione e la trasmissione dell'EDI sono tre, per facilitare la connessione con i diversi fornitori, e in particolare con uno di essi (Intesa), l'azienda ha avviato nel 2005 anche un progetto di digitalizzazione e conservazione sostitutiva a norma per la gestione di circa 800.000 fatture passive ed attive e di 400.000 pagine di registri bollati ogni anno. Tutta la documentazione cartacea prodotta viene scannerizzata da Bennet, che invia poi le immagini dei documenti al provider, responsabile della conservazione sostitutiva, che si occupa di apporvi la firma digitale, creando i lotti e restituendo a Bennet un CD contenente le fatture conservate a norma.

Brembo

Box 3.5

Brembo SpA è una multinazionale italiana leader mondiale nella produzione di sistemi frenanti. L'azienda opera in 14 Paesi e 4 continenti, occupando circa 5.700 persone. L'utilizzo dell'EDI nel rapporto con i fornitori è ormai consolidato e si procede al più al collegamento di qualche nuovo fornitore. L'invio degli ordini ai fornitori viene attivato dal sistema informativo aziendale che genera l'ordine e ne attiva automaticamente la trasmissione al fornitore o in EDI, verso i fornitori che l'azienda ritiene strategici, o attraverso una fax machine verso i fornitori con un più basso livello di informatizzazione. L'EDI è utilizzato con il 15% del totale dei fornitori di materiali diretti, che forniscono a Brembo il 25-30% del totale acquistato e consente anche la ricezione dei dati relativi alle fatture. L'EDI è stato adottato inizialmente per la gestione delle vendite ai clienti, come spesso accade nel settore automotive dove l'EDI è molto diffuso, ed in seguito esteso anche al mercato di approvvigionamento dell'azienda. Più di recente, l'azienda ha focalizzato la propria attenzione sulla gestione dell'iter autorizzativo che porta all'emissione dell'ordine da parte dell'ufficio acquisti: Brembo dispone di un sistema di gestione delle richieste d'acquisto interne, che estrapola dal gestionale le informazioni relative a listini e prezzi dei prodotti da ordinare e inserisce le Richieste di Acquisto (RdA) nel workflow di emissione degli ordini. Il buyer controlla le proposte d'ordine ricevute e fa partire un fax preliminare (ordine preliminare) al fornitore, mentre la pratica viene automaticamente inviata al Direttore Acquisti. Dopo la sottoscrizione, tramite firma digitale, di quest'ultimo l'ordine diventa definitivo e viene inviato automaticamente sempre via fax al fornitore. Sul sistema di gestione delle RdA risultano caricati anche alcuni cataloghi elettronici per l'acquisto di beni indiretti (MRO).

Candy

Box 3.6

Il Gruppo Candy, uno dei principali produttori di elettrodomestici con circa 8 mila dipendenti e un fatturato di 1,2 miliardi di €, è presente in 40 Paesi differenti, prevalentemente in Europa e Medio Oriente, tramite numerose società di distribuzione, e dispone di 8 stabilimenti a livello europeo e di una partnership in Cina. I fornitori del Gruppo possono essere divisi in due gruppi: grandi fornitori internazionali che forniscono le materie prime come l'acciaio o i prodotti chimici, e piccoli fornitori "locali", presenti a livello di distretto produttivo, che offrono componentistica e lavorazioni. Per l'integrazione del ciclo dell'ordine con le diverse tipologie di fornitori,

l'azienda utilizza principalmente due modalità differenti: con i fornitori medio-grandi si ricorre all'EDI tradizionale, mentre per lo scambio dei flussi informativi con quelli più piccoli si utilizza il Web EDI attraverso un portale fornitori. L'EDI tradizionale ad oggi supporta l'integrazione con circa 20 fornitori mentre tramite il portale Web sono 100 i fornitori collegati. Il portale, operativo ormai da due anni e voluto fortemente dal management dell'azienda, consente anche al fornitore di integrarsi tramite Web services. Anche lato clienti l'azienda utilizza due modalità differenti di scambio dei flussi di informazioni: per interfacciarsi con la grande distribuzione viene utilizzato principalmente l'EDI e parallelamente è stato realizzato anche un portale Web di vendita (utilizzato principalmente da clienti nord-europei). Il portale clienti, sviluppato internamente da Candy, consente di raggiungere anche molti clienti di dimensioni ridotte, che a differenza delle grandi catene distributive specializzate, che spesso impongono i propri formati proprietari di comunicazione, si adattano alle soluzioni proposte da Candy. Anche nei confronti del rapporto con il mondo bancario l'azienda ha adottato sistemi che hanno consentito di ridurre notevolmente l'operatività legata alle attività amministrative. Tramite un software utilizzato ormai da molti anni l'azienda si collega, tramite una banca di riferimento, al circuito SWIFT. Il software acquisisce i dati provenienti dai diversi istituti bancari con cui l'azienda intrattiene rapporti (come gli estratti conto) e li incrocia con quelli provenienti dal sistema contabile aziendale (come le previsioni di pagamento). Tramite questo software è quindi possibile conoscere la situazione finanziaria presente e futura, gestendo quotidianamente la liquidità, compensando avanzi e disavanzi tra le diverse filiali nel mondo, e gestendo in maniera automatica la contabilizzazione delle operazioni bancarie e l'invio degli ordini dispositivi. L'azienda è molto interessata anche al tema della fatturazione elettronica e della conservazione sostitutiva dei documenti rilevanti ai fini fiscali, tuttavia l'avvio di un progetto in quest'area è frenato a causa del problema dell'interoperabilità a livello internazionale. Candy infatti sarebbe in grado di adottare tali soluzioni ma in maniera differente in ogni singolo Paese, mentre l'intenzione del Gruppo è quella di avviare un singolo progetto che possa avere valenza a livello europeo.

Box 3.7

Compagnia Generale Trattori

Compagnia Generale Trattori è il dealer Caterpillar operante nel centro-nord Italia. L'azienda commercializza principalmente due linee di prodotto: Macchine Movimentazione Terra e Energia (motori per navi da diporto e sistemi di produzione energia, dai piccoli gruppi elettrogeni ai grandi impianti industriali di co-generazione). CGT ha 30 filiali distribuite nel centro-nord Italia, nelle quali occupa circa 1000 dipendenti, per un fatturato di oltre 550 milioni di € nell'ultimo anno. Da circa un anno l'azienda ha adottato una piattaforma di document management, integrandola con il proprio ERP, ed ha avviato un importante progetto interno legato alla gestione della documentazione tecnica. Il progetto è stato sviluppato con il supporto del system integrator che ha fornito la piattaforma di gestione documentale (CST Consulting) con l'obiettivo principale di rendere disponibili ai tecnici e ai manutentori sparsi sul territorio la mole assolutamente rilevante di manualeistica e documentazione tecnica relativa alle macchine e ai motori commercializzati. Dopo quasi un anno di sviluppo, il roll-out della piattaforma è previsto per la prima metà del 2008. L'azienda al fine di sfruttare tutte le potenzialità della piattaforma adottata ha recentemente rivolto il proprio interesse al tema della dematerializzazione a norma dei documenti rilevanti ai fini fiscali. È infatti previsto, entro la fine del primo semestre del 2008, l'avvio di un progetto per la realizzazione del sistema di conservazione sostitutiva delle fatture attive (prima fase) e passive (seconda fase). Parallelamente all'implementazione del sistema di gestione documentale e all'avvio del progetto di conservazione sostitutiva, Compagnia Generale Trattori sta valutando di realizzare un portale clienti che consenta la veicolazione delle fatture e delle informazioni di carattere operativo relative alle macchine. Si ritiene che la messa a disposizione delle fatture online per i clienti sgraverà l'amministrazione da una serie di attività a basso valore aggiunto.

Box 3.8

Consorzio Autotrasportatori Marchigiani

Il Consorzio Autotrasportatori Marchigiani è una società cooperativa consortile che raggruppa 45 autotrasportatori cui eroga servizi amministrativi quali ad esempio la gestione della contabi-



lità e l'invio della dichiarazione dei redditi. Il Consorzio impiega direttamente 12 dipendenti e fattura circa 14 milioni di € all'anno, gestendo circa 6000 fatture attive e 2500 fatture passive. Le fatture attive emesse vengono inviate sia ai consorziati (per i servizi amministrativi) che ai clienti dei trasportatori (per i servizi di trasporto forniti dai trasportatori consorziati) direttamente dal Consorzio: il 25% dei destinatari delle fatture le riceve via email in formato pdf, il restante 75% dei clienti richiede invece l'invio della fattura cartacea via posta. Dal gennaio 2008, il Consorzio utilizza il servizio di conservazione sostitutiva a norma delle fatture attive offerto dalla propria banca. L'avvio del progetto ha richiesto circa 4 mesi e l'investimento sostenuto è quantificabile in poche giornate-uomo. La decisione di ricorrere al servizio di conservazione sostitutiva è stata presa principalmente con l'obiettivo di ridurre i flussi e gli archivi cartacei nelle attività amministrative. Il Consorzio sta valutando l'opportunità di procedere alla digitalizzazione e conservazione sostitutiva dei Documenti di Trasporto.

De Vecchi Editore

Box 3.9

Con un fatturato di circa 4,5 milioni di € e 13 dipendenti, De Vecchi Editore è una piccola casa editrice specializzata nella realizzazione di volumi di manualistica e di hobbistica di proprietà del Gruppo editoriale francese Albin Michel. I clienti dell'azienda, circa un migliaio, sono principalmente librerie. L'emissione delle fatture viene espletata generalmente con cadenza mensile ed è supportata da un service provider. Il processo di emissione prevede la generazione di un unico file di fatturazione da parte del sistema gestionale dell'azienda, tale flusso di dati viene poi importato sul sistema Web-based e messo a disposizione dall'istituto bancario. Il flusso di dati, relativo a più fatture di più clienti, viene poi elaborato dalla piattaforma consentendo a De Vecchi Editore di attivare tramite interfaccia Web la spedizione delle fatture. Il delivery dei documenti può avvenire sia in maniera tradizionale (postalizzazione cartacea) che per via telematica utilizzando l'email. Attualmente il 15% dei clienti di De Vecchi Editore riceve la fattura utilizzando l'email e l'azienda conta di incrementare questa percentuale fino al 45% entro pochi mesi e raggiungere il 70% entro la fine dell'anno, abbattendo così i costi di postalizzazione. Il service provider di riferimento, oltre a fornire il sistema di delivery dei documenti in ASP, provvede in full outsourcing alla conservazione sostitutiva delle fatture emesse e, sempre tramite l'interfaccia Web, dà la possibilità all'azienda di consultarne l'archivio. Il servizio di conservazione sostitutiva di De Vecchi Editore è stato adottato all'inizio del 2008, su spinta della funzione amministrativa, con l'obiettivo di riorganizzare le attività di gestione delle fatture attive. L'utilizzo del servizio ha consentito un "risparmio" di circa 2 giorni-uomo ogni mese.

Diesel

Box 3.10

Diesel Spa, parte della holding "Only the Brave", è un'azienda internazionale che si occupa della produzione e distribuzione di marchi di abbigliamento. Gestisce oltre 15 filiali in Europa, Asia e America dalla propria sede centrale di Molvena, in provincia di Vicenza ed è presente in più di 80 nazioni, con 5000 punti vendita tra cui oltre 400 negozi monomarca. Diesel utilizza da oltre 3 anni l'EDI per la ricezione degli ordini di alcuni grandi clienti (principalmente catene distributive americane, spagnole, tedesche e inglesi). Il sistema EDI è stato realizzato utilizzando un traduttore, installato su 6 server aziendali dedicati, che interfaccia automaticamente il sistema informativo aziendale con la VAN dell'integration service provider di riferimento (Sterling Commerce), il quale fornisce il traduttore stesso. L'adozione dell'EDI è stata fortemente caldeggiata dai clienti della Grande Distribuzione. Il sistema utilizzato per gestire l'EDI, nato per soddisfare le richieste di alcuni clienti, è diventato nel tempo uno strumento utilizzato in maniera più ampia: tramite il traduttore Diesel gestisce anche l'interfaccia con i sistemi informativi delle molte consociate, nonché il dialogo con alcuni fornitori che utilizzano per lo più formati proprietari di comunicazione, come ad esempio i provider di servizi logistici. Circa 2 anni fa, inoltre, l'azienda ha avviato un progetto per l'implementazione di un sistema di gestione documentale con il triplice obiettivo di (i) realizzare un sistema di workflow a supporto della generazione dei documenti, (ii) rendere disponibili i documenti all'interno dell'azienda e (iii) consentire l'accesso agli stessi documenti da parte dei clienti tramite un portale Web. L'implementazione e l'utilizzo

della soluzione di gestione documentale ha inoltre sensibilizzato il management di Diesel nei confronti del tema della dematerializzazione dei documenti rilevanti ai fini fiscali e l'azienda sta valutando l'opportunità di ricorrere alla conservazione sostitutiva delle fatture.

Box 3.11

Disano Illuminazione

Disano Illuminazione è un'azienda che opera nel settore dell'illuminotecnica, a capo di una compagine industriale costituita da aziende italiane ed estere: Sirius, che è la realtà produttiva del gruppo, Fosnova, che si occupa di distribuzione in Italia ed Europa, Illuminacion Disano, che in Spagna produce e distribuisce sia propri prodotti che prodotti Sirius, e le due società commerciali Disano France e Disano UK. Le due società distributive operative in Italia lavorano prevalentemente con i diversi attori della distribuzione nel settore del materiale elettrico: il 90% delle vendite di Fosnova è effettuato con grossisti e la quasi totalità delle vendite di Disano Illuminazione riguarda i distributori di materiale elettrico. Disano Illuminazione utilizza con convinzione lo standard METEL per la comunicazione di filiera, tramite il quale supporta gli scambi informativi con le consociate inglese e spagnola, con alcuni grossi fornitori (principalmente Osram e Philips) che ricevono ordini ed inviano conferme d'ordine e fatture, e soprattutto con i clienti. Dei circa 200 clienti attivi oltre il 90% utilizza il sistema METEL: il 40% degli ordini ricevuti (il 60% delle righe d'ordine) viene ricevuto in formato elettronico. Disano Illuminazione risponde inviando la conferma d'ordine, l'avviso di spedizione nonché le fatture. Attraverso il traduttore fornito dalla stessa METEL, l'azienda è in grado di inviare le conferme d'ordine anche via email ai clienti che preferiscono l'utilizzo di questo canale (anche se non hanno emesso l'ordine in formato elettronico). Tramite il ricorso all'EDI Disano Illuminazione ha riscontrato una fortissima riduzione degli errori nella gestione degli ordini e di conseguenza un consistente miglioramento del servizio al cliente. Alcuni clienti fra i più "avanzati" arrivano ad emettere oltre l'80% dei propri ordini tramite EDI. Sul mercato Italiano Disano Illuminazione sta spingendo affinché sempre più clienti adottino il sistema di scambio elettronico delle informazioni.

Box 3.12

Doimo City Line

Doimo City Line è un'azienda nata intorno alla metà degli anni '90 che produce e commercializza elementi di arredo (mobili, camere, camerette, soggiorni e arredi da ufficio, ecc.). L'Azienda ha sede in Provincia di Treviso dove dispone di un sito produttivo in cui sono impiegati circa 135 dipendenti. Per lo svolgimento delle proprie attività, Doimo City Line si rivolge ad un parco fornitori piuttosto snello, composto da fornitori di materie prime (legnami e ferramenta, principalmente) localizzati esclusivamente in Italia. Il parco clienti di Doimo City Line è invece più "compleSSO" ed è costituito da alcune migliaia di piccoli negozi di mobili dislocati su tutto il territorio nazionale, verso i quali l'Azienda invia ogni anno migliaia di fatture. Nel corso del 2007 la Direzione di Doimo City Line ha deciso di adottare un servizio di outsourcing delle attività di formazione, stampa e spedizione delle fatture attive con l'obiettivo di liberare ore uomo utilizzabili migliore per attività a maggior valore aggiunto e nel contempo ridurre il tempo di consegna delle fatture ai clienti. L'azienda oggi invia dei file generati direttamente dal proprio sistema gestionale al provider, il quale provvede quindi alla stampa delle fatture, sulla base di un modello grafico concordato, ed al relativo invio ai diversi clienti. Il sistema adottato ha consentito a Doimo City Line di ridurre notevolmente il tempo dedicato al processo di invio delle fatture, che in precedenza occupava circa 1 giornata-uomo alla settimana. La fase di avvio del progetto è stata piuttosto rapida ed il sistema è andato a regime dopo circa due mesi di test. In futuro le funzionalità del servizio verranno estese permettendo all'azienda di inviare ai clienti che lo desiderano la fattura in formato pdf tramite posta elettronica con i conseguenti risparmi sui costi di spedizione.

Box 3.13

Dott. A. Giuffrè Editore

La Dott. A. Giuffrè Editore Spa, fondata nel 1931 a Milano, è una casa editrice specializzata nella pubblicazione di volumi e periodici di carattere giuridico ed economico e nella realizzazione e



pubblicazione di banche dati, rivolti ad un pubblico di professionisti, in particolare operatori del diritto, ed al mondo universitario. L'attuale catalogo si compone di oltre 8.000 titoli e si arricchisce ogni anno di più di 400 novità. L'azienda fattura oltre 75 milioni di € ed impiega direttamente 200 persone nelle sedi di Milano e Roma. La casa editrice Giuffrè ha sempre dimostrato grande interesse verso il tema dell'archiviazione documentale, sin dagli albori della legislazione in materia; già dalla metà degli anni '90, infatti, Giuffrè Editore aveva sostituito le macchine per la produzione dei microfilm con sistemi informatici di archiviazione documentale. A partire dal 2007 si è quindi scelto di passare alla gestione in outsourcing della conservazione dei documenti rilevanti a fini fiscali presso un operatore terzo (RA Computer, Gruppo SIA-SSB). I documenti, originati dal sistema informativo aziendale, e in particolare fatture attive, note di rettifica, note di credito ed estratti conto clienti, vengono inviati al provider in formato elettronico: nello specifico il sistema informativo aziendale produce un flusso per la postalizzazione tradizionale (tramite la quale viene inviato il 100% delle fatture attive) a partire dal quale vengono generate le fatture in formato Tiff ed un XML con l'indicizzazione necessaria per la conservazione. Segue, infine, manualmente, l'upload dei dati sul sistema del provider che è incaricato di apporre la firma digitale dell'azienda sui documenti. Le fatture passive, cartacee, vengono consegnate settimanalmente all'outsourcer che ne effettua la scansione, l'indicizzazione e forma i lotti per la conservazione (il responsabile della conservazione sostitutiva è interno all'azienda). Ogni anno Giuffrè Editore avvia alla conservazione oltre 1 milione di documenti. L'implementazione del nuovo sistema ha comportato una significativa riduzione dei costi: se in precedenza erano necessarie 6 persone per le attività di gestione ed archiviazione dei documenti, in quanto la scansione degli stessi era effettuata internamente, oggi grazie al ricorso all'outsourcer è sufficiente l'attività di una persona per l'espletamento delle stesse attività, con il supporto non continuativo di un tecnico dei sistemi informativi. Inoltre, non secondario, è il risparmio in termini di spazio rispetto a quello precedentemente utilizzato per la conservazione fisica dei documenti, nonché l'immediata disponibilità on line dei documenti, ora consultabili da qualsiasi postazione fornita di accesso ad Internet. Già nel 2008, inoltre, la casa editrice ha realizzato un sistema di fatturazione elettronica, conforme ai dettati degli artt. da 37 a 41 dell'ultima Legge Finanziaria per quanto riguarda i futuri obblighi di trasmissione dei documenti contabili alla Pubblica Amministrazione. Infine, Giuffrè Editore sta realizzando una piattaforma per la veicolazione e la ricezione, su diversi canali, delle fatture attive e passive, anche con accordi di fatturazione elettronica con i propri fornitori, nonché per la gestione e contabilizzazione degli incassi da clienti realizzati con strumenti elettronici di pagamento.

Erg Petroli

Box 3.14

Erg Petroli è la società del Gruppo Erg che gestisce le attività di commercializzazione e di logistica dei prodotti petroliferi su tutto il territorio nazionale; inoltre la società possiede significative partecipazioni in due raffinerie: una a Trecate ed una presso Roma. Nel corso del 2007 Erg Petroli ha sviluppato in collaborazione con un service provider (1city.biz) un portale a supporto dell'integrazione del ciclo dell'ordine con i fornitori "non-oil". Con lo stesso provider erano già stati realizzati i sistemi di vendor management e di eProcurement utilizzati dall'azienda, tutti in modalità ASP. Sul portale, operativo dai primi mesi del 2008, sono stati attivati circa 30 fornitori con i quali l'azienda movimenta la maggior parte dei propri volumi (i fornitori selezionati gestiscono, a valore, l'80% dell'acquistato complessivo di Erg Petroli). Utilizzando la piattaforma Web il fornitore a la possibilità di gestire e monitorare l'intero ciclo dell'ordine che parte da Erg Petroli: può consultare i contratti, ricevere ordini di acquisto, emettere conferme d'ordine e, una volta ricevuta sul sistema la conferma di ricezione del materiale fornito, emettere le fatture relative alle diverse forniture. Tramite il sistema, Erg Petroli ha così potuto automatizzare interamente la propria gestione dell'ordine, a partire dall'emissione fino alla contabilizzazione delle fatture ad opera del sistema gestionale aziendale che in automatico riceve i dati di fatturazione dalla piattaforma. L'utilizzo del portale con i soli fornitori ad oggi attivati ha già consentito di ottenere una riduzione del 30 % delle attività di gestione delle fatture passive. Il progetto attualmente sta evolvendo in due direzioni: innanzitutto verso l'estensione dell'utilizzo del portale a tutti i principali fornitori e dall'altro lato verso il roll-out della soluzione implementata nelle altre società

del Gruppo (che nelle intenzioni di Erg terminerà entro il 2008). Per la gestione delle fatture passive ricevute su carta, l'azienda inoltre sta avviando un progetto di acquisizione automatica, previa scannerizzazione, dei dati contenuti nei documenti stessi utilizzando soluzioni di Optical Character Recognition (OCR).

Box 3.15

Europ Assistance

Europ Assistance Italia è una società del Gruppo Generali che opera nel settore dell'assistenza privata con un fatturato nel 2007 di circa 312 milioni di €, frutto di quasi 900 mila interventi effettuati a livello nazionale. Composta da circa 1000 dipendenti l'azienda si occupa, con le sue centrali operative, principalmente di rispondere alle richieste dei clienti coordinando l'intervento dei fornitori, che sono oltre 6 mila e capillarmente diffusi sull'intero territorio italiano. L'elevata dimensione, e relativa complessità, del parco fornitori "costringe" l'azienda a gestire ogni anno circa 200 mila fatture passive. Considerando la scarsa propensione della maggior parte dei propri fornitori (principalmente aziende di piccole dimensioni) verso l'utilizzo delle ICT, Europ Assistance ha inizialmente focalizzato l'attenzione verso la digitalizzazione dei documenti all'interno dell'azienda e nello specifico l'automazione nella gestione dell'elevatissimo numero di documenti passivi. A breve l'azienda adotterà invece un portale che consente la generazione delle fatture passive direttamente via Web, partendo dai dati di fatturazione "proposti" dalla stessa Europ Assistance. L'applicazione in oggetto prevede che il fornitore acceda al portale Web e, attraverso una procedura guidata, possa visualizzare la proposta di fattura relativa al servizio da lui erogato: se la fattura proposta (generata tenuto conto della richiesta di intervento emessa e delle condizioni contrattuali previste) è ritenuta corretta, il fornitore può "accettare" il documento inserendo il proprio numero di fattura ed attivando quindi i processi di contabilità di Europ Assistance. Secondo l'opinione dell'azienda entrambe le parti in questo modo ottengono un notevole beneficio: il fornitore approvando semplicemente una fattura che è già stata creata riduce di fatto le proprie attività amministrative, mentre Europ Assistance può disporre dei dati della fattura automaticamente nel proprio sistema gestionale. I benefici attesi dall'azienda sono la riduzione, in un anno, di 4 delle risorse che si occupano del ciclo passivo, che saranno dedicate ad altre attività. Tale valutazione del risparmio ottenibile si basa su una percentuale di utilizzo del portale non inferiore al 60-70% dei fornitori (stima ritenuta realistica in quanto ottenuta a partire dalle dichiarazioni d'intento degli stessi fornitori). L'utilizzo del portale risulta incentivato dalla decisione di Europ Assistance di garantire un pagamento più celere delle fatture generate via Web, rispetto ai canonici giorni concordati per le fatture cartacee. Il portale, in gran parte realizzato internamente dalla funzione IT, è ritenuto strumento abilitante per la conservazione sostitutiva dei documenti, la cui introduzione è prevista nel 2009.

Box 3.16

Fashion Box

Replay è il marchio del gruppo di aziende di abbigliamento al cui vertice si trova Fashion Box spa. Il fatturato 2007 del Gruppo è di circa 340 milioni di €, mentre sono 1000 i dipendenti diretti. Il gruppo si articolano in società produttive, distributive, logistiche, e focalizzate sulle vendite retail. Il parco fornitori di Fashion Box è estremamente articolato e composto da centinaia di aziende, con produzione completamente "terziarizzata" allo scopo di garantire la flessibilità necessaria al reperimento in tempi rapidi di capacità produttiva. Con alcuni fornitori l'azienda ha ormai un rapporto duraturo, ma con la maggior parte di essi è difficile, se non addirittura impossibile, poter intraprendere un discorso di integrazione e collaborazione di filiera. È un supporto del rapporto con i clienti, invece, che si concentrano i progetti di integrazione B2b. Da circa un anno l'azienda ha iniziato ad utilizzare l'EDI per la comunicazione con alcune grandi catene distributive internazionali che ne hanno espressamente richiesto l'introduzione: Galeries La Fayette in Francia, El Corte Inglés in Spagna, deBijenkorf in Olanda. L'adozione dell'EDI è stata gestita in maniera differente a seconda delle diverse richieste e/o necessità del singolo cliente. La più rilevante criticità che l'azienda si è trovata a gestire è stata la sovrabbondanza di informazioni rispetto alla definizione standard EDI, che comporta una certa difficoltà nell'allineamento dei messaggi scambiati con i dati presenti nei flussi aziendali. Nonostante questo l'utilizzo dell'EDI

ha portato rilevanti benefici in termini di maggiore efficacia ed efficienza del processo di gestione degli ordini. Nel settore di riferimento infatti i clienti tendono a chiudere gli ordini a ridosso dell'avvio di ogni stagione, pertanto l'ufficio vendite si trova a dover gestire dei picchi in cui gli ordini ricevuti sono estremamente numerosi. Grazie all'introduzione dell'EDI la fase di consolidamento degli ordini viene gestita più rapidamente, anticipando i lanci in produzione dei piani aggregati e consentendo rapide integrazioni in seguito alle mutate esigenze del cliente. Non sono diminuiti i costi del processo ma il livello di servizio è fortemente migliorato. Fashion Box dispone inoltre di un applicativo Web che consente ai clienti che non utilizzano l'EDI l'inserimento manuale degli ordini, che vengono poi elaborati direttamente nell'ERP aziendale. L'invio delle fatture da parte delle società "produttive" verso le "consociate" ad oggi avviene per via telematica (email con pdf allegato), per le successive fatture emesse dalle società distributive verso i clienti "finali" si opera invece sul canale tradizionale (cartaceo).

GORI

Box 3.17

GORI (Gestione Ottimale Risorse Idriche) S.p.A. gestisce il Servizio Idrico Integrato (captazione, adduzione e distribuzione agli utenti della risorsa idrica, collettamento e raccolta delle acque reflue, depurazione) nell'Ambito Territoriale Ottimale (ATO) n°3 Campania, che con circa 1.500.000 abitanti e 460 mila utenze, costituisce uno dei maggiori ambiti territoriali d'Italia. GORI S.p.A. ha avviato la propria attività nell'ottobre del 2002 in seguito all'attuazione della Legge 36/94, nota come "Legge Galli", che prevede l'affidamento del servizio idrico integrato ad un unico gestore in ciascun Ambito Territoriale Ottimale (ATO). Il programma di GORI S.p.A. ha previsto una graduale acquisizione delle società speciali e degli enti comunali precedenti gestori delle acque nell'ATO 3. Il processo di aggregazione ha richiesto di uniformare processi che precedentemente venivano svolti con modalità e sistemi informativi differenti dalla diverse realtà; il progetto di riorganizzazione è partito dalla gestione documentale, per poi allargarsi ad altre fasi e processi. Il progetto, sviluppato con il supporto di un service provider (Gruppo Nemea) specializzato nei servizi alle utility, è partito per la forte spinta dal top management che ha sentito come necessario e prioritario il fornire un migliore servizio al cliente sia interno che esterno. Il sistema è operativo dal giugno 2007, e si stanno sviluppando nuovi progetti per aumentare l'integrazione e la dematerializzazione dei processi. Per quanto riguarda il ciclo attivo di fatturazione GORI sta, ad esempio, predisponendosi a conservare in modalità sostitutiva le distinte meccanografiche e le cosiddette fatture accessorie, emesse in seguito a nuovi allacciamenti. Per quanto riguarda il ciclo passivo GORI acquisisce tutte le fatture passive che le pervengono in formato cartaceo, le indicizza e le inserisce nel proprio sistema di gestione documentale per seguire il workflow di approvazione. L'azienda è perciò pronta alla conservazione sostitutiva delle fatture passive, prevista come uno dei prossimi passi del progetto. A livello di progetti di integrazione con i propri fornitori GORI riceve inoltre dalle altre utility dell'energia e telecomunicazioni fatture in formato elettronico strutturato.

Granarolo

Box 3.18

Granarolo, attiva nella produzione e nella distribuzione di prodotti lattiero-caseari, impiega 2.200 dipendenti ed ha un fatturato annuo di circa 850 milioni di €. I fornitori di Granarolo sono, oltre a quelli di servizi generali e beni indiretti, essenzialmente fornitori di latte, derivati del latte e di macchine per la produzione. Il mercato di sbocco di Granarolo è costituito essenzialmente dalla Grande Distribuzione (GDO), dalla Distribuzione Organizzata e dal normal trade. Circa il 45 % del fatturato viene originato dalla Grande Distribuzione. Le fatture attive, emesse con cadenza settimanale o quindicinale, vengono inviate ai clienti utilizzando un servizio di postalizzazione oppure inoltrate via Web EDI (utilizzando lo standard Euritmo) ai clienti che ne fanno richiesta. L'azienda dispone inoltre di un portale Web cui possono accedere i clienti per visualizzare o scaricare l'immagine della fattura. Il 5% dei clienti fa riferimento al portale, mentre tutti i clienti della GDO (cui corrisponde il 35% delle fatture attive) ricevono i flussi di fatturazione via Web EDI. Il portale è stato realizzato da un service provider che per conto dell'azienda provvede alla digitalizzazione e alla archiviazione elettronica delle fatture attive e passive, nonché alla

conservazione delle copie cartacee. Nel corso dello scorso anno Granarolo ha implementato la conservazione sostitutiva delle schede clienti e dei registri IVA, mentre nel 2008 si darà avvio anche alla conservazione a norma delle fatture. Il sistema sarà realizzato internamente all'azienda e utilizzato dal personale amministrativo. Una volta implementata la conservazione sostitutiva delle fatture, sul portale sarà possibile pubblicare i documenti firmati digitalmente, il che potrebbe favorire il ricorso alla fatturazione elettronica con i clienti maggiormente strutturati. Per l'integrazione con il mondo bancario, infine, Granarolo utilizza un programma di tesoreria, integrato nel sistema gestionale aziendale, che utilizzando nativamente il formato di comunicazione standard definito a livello interbancario, consente la ricezione automatica e la relativa elaborazione delle informazioni sugli insoluti e sullo stato dei pagamenti.

Box 3.19

Gruppo Effe 2

Il Gruppo Effe 2 Spa è attivo da oltre 50 anni nella produzione di canne fumarie in argilla ceramica e manufatti in laterizio e latero-cemento, con un fatturato complessivo pari a circa 12 milioni di Euro che gli conferisce una posizione di leadership in Italia ed Europa all'interno del proprio specifico settore. Il Gruppo è presente nell'area vicentina, dove occupa 55 dipendenti producendo quotidianamente circa 500 tonnellate di prodotti. Il volume delle attività amministrative è dell'ordine delle migliaia di fatture annue. In particolare sono circa 4.000 le fatture attive emesse ogni anno nei confronti di un portafoglio clienti piuttosto "frammentato", costituito da circa 1.000 interlocutori tra grossisti, imprese edili e, più raramente, enti pubblici. Per quanto riguarda invece il ciclo passivo, il numero di fatture ricevute ogni anno è pari a circa 2.500 documenti per lo più relativi a fornitori di materie prime (argille, acciaio e cemento) e di energia. La frammentazione del parco clienti, il discreto numero di fatture attive gestite annualmente e, non ultimo, il riferimento all'obbligo di "fatturazione elettronica" verso la Pubblica Amministrazione riportato nella Finanziaria 2008, ha portato l'Azienda ad anticipare i tempi e a rivolgere particolare attenzione alle tematiche della dematerializzazione dei documenti e della conservazione sostitutiva. La soluzione proposta da un operatore bancario (Intesa Sanpaolo) e adottata dal Gruppo Effe 2 Spa, infatti, supporta il processo di emissione delle fatture attive provvedendo anche alla relativa conservazione sostitutiva a norma. In precedenza il processo di emissione delle fatture prevedeva la formazione delle singole fatture a partire dai dati generati dal sistema informativo aziendale cui seguiva la stampa cartacea del documento in duplice copia: una destinata all'archiviazione interna ai fini fiscali ed una per il cliente cui veniva recapitata tramite posta. Il nuovo processo consiste nell'invio al provider dei dati di fatturazione provenienti dal gestionale (sotto forma di spool di stampa) attraverso una piattaforma/applicativo Web. Tale attività di "caricamento" dei dati viene attualmente svolta da un operatore dell'azienda anche se a breve dovrebbe essere automatizzata tramite l'utilizzo di Web services. Successivamente il provider bancario, ricevuto il flusso di dati, provvede alla stampa e all'invio tramite posta delle fatture cartacee verso i diversi clienti, oppure all'invio di una copia della fattura in formato pdf nel caso il cliente disponga di un indirizzo email. Entro l'anno è previsto un passaggio progressivo all'invio via email di tutte le fatture, sempre tramite il servizio offerto dall'istituto di credito, con l'obiettivo di abbattere ulteriormente i costi del processo. La copia "interna" della fattura viene attualmente conservata ancora in maniera tradizionale, tuttavia è intenzione dell'Azienda adottare anche la Conservazione Sostitutiva a norma nel prossimo futuro. L'implementazione della soluzione descritta mira essenzialmente a perseguire miglioramenti in termini di efficienza del processo di fatturazione. La valutazione ex ante è stata condotta seguendo un approccio qualitativo, focalizzato essenzialmente sul risparmio di tempo conseguibile dal personale amministrativo. Inoltre, con la fatturazione cartacea tradizionale si dovevano sostenere anche i costi legati alla stampa, all'affrancatura e alla postalizzazione.

Box 3.20

Gruppo SCM

Il Gruppo SCM, nato nel 1952, è leader mondiale nel settore delle macchine per la lavorazione del legno (macchine destinate all'azienda artigiana, impianti per la produzione industriale di mobili e infissi, ecc.).

Opera attraverso 27 stabilimenti produttivi tutti sul territorio italiano, 26 filiali estere, occupa 3800 persone e fattura circa 680 milioni di €. SCM Group gestisce circa 40 mila fatture attive all'anno, ciascuna composta in media da circa 5 pagine. È da molto tempo che l'azienda ha preso in considerazione il tema della dematerializzazione: già da 15 anni l'invio delle fatture differite (alcune fatture sono accompagnatorie, quindi vengono stampate e viaggiano con la merce) avviene facendo ricorso ad un servizio di postalizzazione. Recentemente l'azienda, sfruttando l'evoluzione della normativa fiscale in materia, ha individuato un provider (Credemtel) con il quale ha avviato un progetto di gestione documentale finalizzato a riorganizzare ed ottimizzare i processi legati alle fatture attive, alle fatture passive e ai documenti di trasporto. Il primo aspetto affrontato è stato quello della faturazione attiva partendo dall'opportunità offerta dalla normativa sulla Fatturazione Elettronica. L'azienda da inizio 2007 emette Fatture Elettroniche che vengono consegnate al provider per la spedizione (cartacea tramite postalizzazione) e per la conservazione elettronica sostitutiva a norma. È il provider stesso che riveste il ruolo di Responsabile della Conservazione per il Gruppo SCM. Sempre sul versante del ciclo attivo l'azienda ha iniziato a spedire, ai clienti che lo richiedono, le fatture tramite il canale telematico: a seconda delle esigenze del cliente è inoltrata una copia analogica da stampare (mail con pdf in chiaro); l'azienda ha anche la possibilità di inviare, previo consenso, una vera e propria Fattura Elettronica (P7M con riferimento temporale). Dall'inizio del 2008 anche i documenti di trasporto emessi da SCM Group vengono conservati in modalità elettronica sostitutiva e agganciati alle relative fatture: il provider riceve i documenti cartacei da scansionare ed un file di spunta, generato dal sistema gestionale aziendale, che contiene le informazioni di indicizzazione per ogni documento. A partire dal 2009 inoltre l'azienda procederà a gestire con la stessa modalità anche la conservazione delle 60 mila fatture passive, ad oggi archiviate su carta. La conservazione in modalità sostitutiva dei documenti ha permesso a SCM Group di rendere il reperimento dei documenti molto più rapido, consentendo in ogni istante di accedere a tutta la documentazione conservata (i documenti cartacei emessi dai vari stabilimenti erano gestiti, tramite sezionali, presso ciascun sito produttivo, rendendo di fatto impossibile l'accesso contemporaneo a tutta la documentazione in caso di controllo fiscale ed obbligando a movimentare le fatture archiviate verso un centro di raccolta unico).

HP Italiana

Box 3.21

HP è azienda leader nella vendita di prodotti e servizi informatici con un fatturato annuo di circa 108 miliardi di \$ e circa 120000 dipendenti in 170 Paesi nel mondo. In Italia il Gruppo è presente con HP Italiana che impiega circa 2800 dipendenti per un giro d'affari intorno ai 2,5 miliardi di €. La maggior parte del business di prodotti hardware di HP Italiana transita attraverso il cosiddetto "canale", rappresentato dall'insieme di distributori e rivenditori. Il canale ha una struttura su due livelli: HP Italiana vende e fattura direttamente ai distributori, mentre i rivenditori si interfacciano con i distributori per ordinare i prodotti richiesti dai clienti finali. Per la gestione dei rapporti con i propri clienti HP utilizza fondamentalmente due tecnologie: l'EDI, per interfacciarsi con i pochi distributori, ed un portale Web, che offre la possibilità di gestire diverse attività relative all'interazione con i distributori, ma anche con i rivenditori e con alcuni clienti finali verso i quali l'azienda svolge direttamente azioni commerciali. La quasi totalità degli ordini dei distributori viene trasmessa via EDI, sempre più in modalità A2A ("untouched"): solo eccezionalmente gli ordini possono essere ricevuti via email. Alla ricezione di un ordine, il sistema informativo ne verifica automaticamente il grado di affidabilità, il livello di sconto da applicare al cliente, la possibilità di applicare sconti aggiuntivi. Le fatture sono gestite centralmente a livello europeo (da un provider che opera in Germania), sono inviate in forma cartacea ai distributori, tuttavia i dati contenuti nella fattura vengono anticipati anche tramite EDI. Qualora un distributore disponga di un credito nei confronti di HP, anche le note di credito vengono inviate utilizzando l'EDI. Il portale dà all'azienda la possibilità di gestire la comunicazione con i distributori circa lo stato di avanzamento degli ordini. Inoltre consente di gestire tutte le attività connesse alla concessione di sconti particolari ai clienti finali. Per attestare la concessione di un extra-sconto, l'account HP emette un Order Process Guideline (OPG) che viene pubblicato sul portale. Tramite l'OPG il cliente finale può dimostrare al rivenditore che fornirà la merce di avere diritto alle condizioni particolari riportate. Il rivenditore a sua volta, nell'effettuare l'ordine al

distributore, fa riferimento all'OPG: se il distributore non dispone della merce a magazzino può ottenere da HP la merce alle condizioni riportate nell'OPG, mentre se può evadere la richiesta con le proprie giacenze avrà la possibilità di "riscattare" l'OPG ottenendo da HP una nota di credito equivalente all'extra sconto riportato nell'OPG.

Box 3.22

Indesit Company

Indesit Company, gruppo leader nella produzione di elettrodomestici, è presente nel mondo con 17 stabilimenti e 24 sedi commerciali, nei quali occupa circa 17 mila dipendenti. Il fatturato globale del gruppo è pari a circa 3,5 miliardi di €. La Supply Chain di Indesit è attualmente oggetto di un importante progetto di reingegnerizzazione: i processi di forecasting e di pianificazione della produzione sono già stati ridisegnati, le fasi successive del progetto riguardano la riprogettazione del sistema transazionale e del processo di fatturazione. L'azienda infatti sta lavorando fortemente sul tema della collaborazione con clienti e fornitori. Nell'autunno del 2007 è stato realizzato il sistema "Supplier Portal Collaboration", spinto dalla funzione Supply Chain e sviluppato grazie al lavoro congiunto delle funzioni Supply Chain, IT e Produzione. Il portale è stato sviluppato partendo da una soluzione applicativa già esistente sul mercato che successivamente è stata "customizzata" con il supporto dello stesso fornitore della soluzione (Tesi). Il portale fornitori supporta lo scambio di listini, ordini, piani di produzione, conferme di spedizione, conferme di entrata merce, fatture e supporta inoltre la gestione delle note di debito e di credito fino ad arrivare all'estratto conto. Sono stati sviluppati anche moduli per la gestione del consignment stock e per la gestione del conto lavorazione e conto venduto, rivolti ad una nicchia di fornitori ritenuti strategici. L'EDI, utilizzato sin dalla prima metà degli anni '90, è utilizzato con circa 120 fornitori verso i quali l'azienda veicola il 30% delle righe d'ordine emesse in un anno. Il portale, in modo complementare, ha consentito di abilitare un numero di funzionalità più elevato rispetto all'EDI ed inoltre non comporta alcun onere per i fornitori collegati; il portale ha quindi un effetto di aumento della massa critica dei fornitori "collegati". I benefici attesi dall'introduzione del portale sono una consistente diminuzione dello stock ed una significativa riduzione delle attività più operative a carico sia della Logistica che dell'Amministrazione. La realizzazione del portale ha già reso più efficienti alcuni processi interni, semplificando ad esempio le attività svolte dalla contabilità in riferimento al matching delle fatture. Dalla fine dello scorso anno l'azienda si sta occupando anche del tema conservazione sostitutiva e fatturazione elettronica.

Box 3.23

KOH-I-NOOR

KOH-I-NOOR Italia SpA è stata costituita nel 2001 con l'acquisizione dei marchi in precedenza gestiti dalla Sanford Rotring, ultima denominazione del canale commerciale dell'azienda che vanta circa 50 anni di presenza in Italia e oltre due secoli in Europa nel settore dell'office supplies. La società italiana impiega 24 dipendenti e ha generato un fatturato di oltre 11 milioni di € nell'ultimo anno. Il core business dell'azienda è l'attività commerciale che risulta ripartita omogeneamente su tre canali: key account (principalmente grandi distributori che gestiscono cataloghi tradizionali e/o elettronici, come Mondoffice, Viking, Misco, Errebian, ecc.), Grande Distribuzione e traditional trade (grossisti regionali e dettaglianti). Il primo approccio all'informatizzazione delle relazioni di filiera è avvenuto a seguito della spinta di alcuni importanti clienti che richiedevano di agevolare l'integrazione con il proprio sistema di emissione degli ordini utilizzando l'EDI. Attualmente con questi clienti si utilizza l'EDI sia per la ricezione degli ordini che per l'invio delle fatture. Recentemente, l'azienda ha deciso di ricorrere ai servizi offerti dalla propria banca per le attività di remote banking, per l'invio delle fatture attive e per la conservazione sostitutiva delle stesse fatture. KOH-I-NOOR oggi invia un flusso di dati che consente all'istituto di credito (Intesa Sanpaolo) di generare le fatture e di provvedere al relativo invio verso i clienti dell'azienda tramite diversi canali (posta tradizionale e via email principalmente). Il sistema di delivery delle fatture è a regime dalla fine del 2007, mentre dall'inizio del 2008 l'azienda ricorre anche alla conservazione sostitutiva delle fatture, operata in full outsourcing dalla banca. La possibilità di adottare la conservazione sostitutiva è stata un'opportunità che si è presentata affrontando la questione del delivery delle fatture verso i clienti, consentendo all'azienda di cogliere i benefici di un progetto più ampio, con positive



ripercussioni anche sull'area amministrativa e finanziaria. Oggi viene portato in conservazione sostitutiva il 100% delle fatture attive (anche quelle che vengono inviate ai clienti della Grande Distribuzione via EDI, che vengono esclusivamente conservate e non "postalizzate"), mentre per il futuro l'azienda sta valutando la possibilità di adottare la conservazione sostitutiva anche per altri documenti, quali le bolle e i documenti di trasporto.

Marzotto

Box 3.24

Marzotto Group è una realtà internazionale che sviluppa business per oltre 300 milioni di €, è suddivisa in business unit e legal entity posizionate in specifici settori del tessile laniero e non: lusso, moda, quick service, ma anche cotone e lino. L'azienda gestisce l'intero e complesso processo produttivo, partendo dalla fibra ed arrivando fino al tessuto finito. Il rapporto con i fornitori di materie prime è prevalentemente di tipo tradizionale, essendo ancora pochi i fornitori evoluti predisposti verso l'utilizzo di soluzioni Web-based o EDI. Marzotto ha invece attivato un progetto Web-based per l'integrazione dei propri terzisti, ai quali l'azienda può ricorrere in presenza di picchi produttivi o per specifiche lavorazioni. Il progetto, in corso di implementazione contestualmente al nuovo strato applicativo ERP a supporto dell'intera supply Chain, punta alla possibilità di includere anche le lavorazioni esterne nel processo di pianificazione della produzione, attività che si colloca come vero e proprio fattore critico di successo nel settore Tessile. In sintesi, dall'ERP dell'azienda verrà generata una richiesta di lavorazione, che diverrà successivamente un "avviso" che il terzista potrà visualizzare e gestire sul portale, prendendo in carico la lavorazione sul portale stesso e fornendo all'azienda la data di previsto "scarico". Al termine della lavorazione il terzista effettuerà lo "scarico" sul portale che genererà in automatico uno stato di "attesa merce"; durante tutto l'elapsed della lavorazione lo stato di avanzamento del terzista verrà monitorato e gestito da uno schedulatore che sulla base dei continui aggiornamenti provvederà a riproiettare il piano di produzione e le scadenze Cliente. Marzotto ha lanciato anche un progetto basato sull'EDI rivolto ai clienti più importanti, ottenendo tuttavia una risposta piuttosto limitata. Solo una importante realtà tedesca, che si colloca tra i clienti strategici del gruppo, utilizza l'EDI per lo scambio di ordini, conferme d'ordine e fatture. L'EDI, utilizzato in azienda già da qualche anno, è comunque oggetto di un continuo sviluppo volto all'ampliamento delle informazioni scambiate e all'ampliamento delle connessioni attivate. I clienti appaiono tuttavia restii verso l'utilizzo di tali soluzioni tecnologiche.

Mes

Box 3.25

Mes opera da ormai più di 10 anni nella vendita e distribuzione di materiale elettrico, automatismi e prodotti illuminotecnici. Il fatturato generato dagli 8 punti vendita presenti in Liguria, Toscana e basso Piemonte, nei quali lavorano circa 100 dipendenti, è stato nell'ultimo anno pari a 23 milioni di €. I settori merceologici trattati dall'azienda sono quelli storici del materiale elettrico (civile, industriale, navale, illumino-tecnico, automazione). Nella gestione del rapporto con i fornitori più strategici viene utilizzato il sistema Web EDI di METEL. Con questi fornitori vengono scambiate quasi tutte le tipologie di documento disponibili: il listino viene scambiato con il 90% dei fornitori, al 20% di questi vengono inviati anche gli ordini, mentre il 30% invia a Mes la conferma d'ordine e l'avviso di spedizione. La fattura è scambiata tramite il sistema METEL con il 50% dei fornitori. Con 18 fornitori l'integrazione può ritenersi completa, mentre con altri 12 viene scambiata solo la fattura. L'utilizzo dello scambio elettronico dei documenti ha consentito di ridurre notevolmente i tempi legati al ciclo dell'ordine e gli errori connessi alla gestione dello stesso. L'integrazione con il sistema METEL non è stata onerosa, in quanto il gestionale utilizzato da Mes, sviluppato appositamente per le aziende del settore, "contiene" nativamente lo standard adottato dalla filiera e non necessita dunque di particolari personalizzazioni. Lato clienti, è stato recentemente realizzato un portale di eCommerce che dà la possibilità di emettere gli ordini e di accedere ai dati e alle informazioni sul relativo stato di avanzamento. Sempre con il supporto di METEL l'azienda sta avviando un progetto di conservazione sostitutiva delle fatture attive (circa 3.000 ogni mese), che attualmente vengono inviate ai clienti tramite un servizio di postalizzazione cartacea.

Box 3.26**Oviesse**

Oviesse, società appartenente al Gruppo Coin, è leader in Italia nella vendita al dettaglio di prodotti di abbigliamento con un fatturato di 850 milioni di € nell'ultimo anno. Il parco fornitori dell'azienda è composto da oltre 1000 imprese localizzate per il 50% in Europa. L'azienda dal 1998 utilizza sia l'EDI tradizionale, come strumento di integrazione di filiera con i fornitori, che l'EDI via Web. La soluzione, che sino al 2006 permetteva lo scambio di ordini, conferme d'ordine e avvisi di spedizione soltanto con un numero tutto sommato limitato di fornitori italiani, dal 2007 è stata integrata con altri moduli, sempre via Web, che hanno coinvolto la maggior parte dei fornitori extra-europei (la soluzione Web EDI, sviluppata dal Gruppo Coin, richiede al fornitore uno sforzo limitato, se non nullo, di integrazione con i propri sistemi). Le fatture, non particolarmente numerose, non vengono invece scambiate in formato strutturato (EDI o Web EDI). Il sistema che gestisce gli scambi informativi, sia per l'EDI tradizionale che in Web EDI, è frutto in ASP attraverso la piattaforma di un integration service provider integrata con l'ERP dell'azienda. Lo stesso provider provvede anche al collegamento di nuovi fornitori al sistema di gestione degli ordini di Oviesse. Dalla fine del 2004 Oviesse ricorre ad un servizio in outsourcing di gestione delle fatture passive (tutte cartacee): le fatture inviate via posta tradizionale dai fornitori, vengono "processate" dal service provider che applica un barcode sui singoli documenti cartacei, li scannerizza e procede ad una prima indicizzazione. Un flusso di dati generato dal provider (composto dalle immagini delle fatture, dal codice sul barcode e dall'indice relativo al fornitore) viene quindi inviato quotidianamente ad Oviesse che procede ad elaborare le informazioni ricevute sui sistemi di contabilità e amministrazione. Le attività di contabilizzazione consentono di ottenere altri dati (chiavi di ricerca) che, forniti al service provider, consentono allo stesso di procedere alla conservazione sostitutiva delle fatture, effettuata in full-outsourcing per conto di Oviesse. La digitalizzazione delle fatture passive non ha generato ad oggi alcuna criticità ed ha aumentato di fatto l'efficienza dei processi amministrativi, evitando lo smarrimento di documenti e consentendo ricerche più efficaci e veloci.

Box 3.27**Poste Italiane**

Il Gruppo Poste Italiane, oltre a garantire il servizio universale postale, offre prodotti e servizi integrati di comunicazione, logistici e finanziari su tutto il territorio nazionale. Il fatturato del Gruppo supera i 17 miliardi di €, mentre i dipendenti sono oltre 150 mila. Per iniziativa della capogruppo Poste Italiane, nella prima metà del 2006 è stato avviato internamente un progetto per la realizzazione di un sistema per la gestione elettronica delle fatture attive. Tale sistema, operativo dai primi mesi del 2007, è stato realizzato con il coinvolgimento di diverse funzioni di Poste Italiane nonché di alcune società appartenenti al Gruppo: l'Amministrazione in quanto owner del progetto, l'IT di gruppo che ne ha curato gli aspetti tecnici, Postecom per la realizzazione della piattaforma tecnologica e Postel per il servizio di delivery delle fatture. Il sistema implementato, a partire dai dati di contabilità dell'ERP dell'azienda, genera le fatture in pdf su cui viene apposta la firma digitale e il riferimento temporale. Di seguito si provvede al delivery cartaceo o elettronico (via email o posta elettronica certificata) dei documenti così formati, parallelamente alla messa in conservazione delle fatture con l'apposizione sui lotti della firma del responsabile della conservazione (interno all'azienda) e della marca temporale. Le fatture sono infine rese disponibili agli utenti interni su un archivio remoto. Il progetto è stato fortemente voluto dal management di Poste Italiane e caratterizzato da una onerosa fase iniziale di analisi e ridisegno dei processi organizzativi.

Box 3.28**Scame Parre**

Scame Parre SpA è un'azienda che si occupa della produzione e della commercializzazione di materiale elettrico ad uso industriale e civile, con un fatturato di gruppo di circa 120 milioni di € e 800 dipendenti che lavorano presso la casa madre italiana e nelle 17 società partecipate e collegate sparse nel mondo. I fornitori dell'azienda sono principalmente grandi produttori di materie prime (plastica, ottone). Verso i fornitori di materie prime il processo di gestione dell'ordine

è completamente tradizionale in quanto non esiste uno standard di riferimento. I clienti sono principalmente grossisti di materiale elettronico e grandi consorzi operanti nello specifico settore e gli OEM (principalmente altre aziende del settore). Già dagli anni '90 l'azienda utilizza per le comunicazioni a valle nella supply chain lo standard EDI sviluppato da METEL per lo scambio di tutti i documenti del ciclo dell'ordine (ordini, fatture, conferme d'ordine, avvisi di spedizione, listini). L'utilizzo dell'EDI riguarda il 30% delle righe d'ordine, il 15% delle conferme d'ordine (che vanno solo a chi ha inviato un ordine EDI ed è abilitato alla loro ricezione) e circa il 25% dei DesAdv (avvisi di spedizione). Lo scambio EDI permette nella fase di acquisizione degli ordini un notevole risparmio di tempo e una forte riduzione degli errori. Per cercare di incrementare il numero di ordini ricevuti tramite l'EDI, l'azienda offre consegne in tempi più rapidi ai clienti che utilizzano tale sistema. Anche la gestione delle fatture è automatizzata: il sistema gestionale genera dei file di testo che vengono processati da un server che effettua la traduzione nello standard METEL ed invia i dati via Web. Circa il 60% in valore delle fatture (ovvero tutte le fatture indirizzate ai consorzi d'acquisto ed ai grandi grossisti) viene trasmesso via EDI. La conservazione dei documenti in azienda avviene ancora in maniera tradizionale, indipendentemente dalla modalità di invio al cliente. L'azienda utilizza inoltre un sistema di gestione documentale che ha prodotto consistenti benefici sull'operatività dell'Amministrazione e che in futuro potrebbe portare verso la conservazione sostitutiva.

So.Ge.Gross.

Box 3.29

Il Gruppo So.Ge.Gross. è attivo in tutto il Nord-Ovest nel campo della Grande Distribuzione, tramite numerosi canali gestiti da marchi di proprietà del Gruppo. Il Gruppo impiega circa 2.300 dipendenti e genera un fatturato di 600 milioni di €. La gestione delle fatture passive è fortemente supportata da soluzioni digitali: con 30 fornitori, i più grandi dei circa 200 attivi per il comparto del grocery, da circa due anni l'azienda riceve un flusso EDI che viene contabilizzato in maniera automatica e lo stesso flusso di dati ricevuto contiene anche l'immagine della fattura. Con tutti i fornitori di carni, è invece attivo un sistema Web EDI, basato sullo standard Euritmo, che consente l'emissione degli ordini e la ricezione di numerosi documenti, come gli avvisi di spedizione (DesAdv), i dati di tracciabilità della carne inviata e le fatture. Lo scambio di fatture tramite l'EDI avviene grazie al servizio offerto da un integration service provider (Tesi) che per So.Ge. Gross. si occupa anche di effettuare, in ASP, la traduzione dei messaggi EDI nel formato richiesto dalla controparte. Le fatture ricevute in formato elettronico sono il 15% delle 180 mila fatture passive gestite annualmente. Al suo arrivo, la fattura viene inserita direttamente in prima nota e viene acquisita l'immagine inviata dal fornitore. Il controllo di coerenza con i dati del DesAdv, anch'esso ricevuto in formato elettronico, può essere eseguito automaticamente, innescando in caso di incoerenze un workflow di gestione dell'errore che coinvolge l'Amministrazione e l'Ufficio Acquisti. Risolte le eventuali incoerenze, i dati ricevuti vengono utilizzati per la generazione automatica dei tracciati che l'azienda invia al sistema bancario per l'emissione dei bonifici in favore dei fornitori. Qualora bolle e fatture non vengano scambiate tramite l'EDI, viene effettuata, se possibile, l'estrazione automatica dei dati tramite un software di Optical Character Recognition (OCR), a valle ovviamente della scannerizzazione del documento. Dal 2007 So.Ge. Gross. ha adottato anche la conservazione sostitutiva dei documenti passivi e del libro giornale e dall'inizio del 2008 la società ha scelto di esternalizzare il servizio di conservazione sostitutiva presso un service provider che gestirà i documenti cartacei effettuando una seconda scansione e una seconda estrazione dei dati, utilizzate al fine di un controllo incrociato.

Sony Italia

Box 3.30

Sony Italia SpA è uno dei principali player nel settore dell'elettronica di consumo e professionale in Italia, con un fatturato che supera i 600 milioni di €. La società si è sempre distinta per una spiccata innovazione dei processi produttivi e delle tecnologie applicate ai propri prodotti, attitudine che si è sempre riflessa in tutte le scelte aziendali. Da molto tempo l'azienda nutre un forte interesse nei confronti del tema della dematerializzazione, e, già prima di avviare un progetto di conservazione sostitutiva, disponeva di un archivio elettronico molto evoluto, verso il quale

convergeva il flusso di fatture attive generato dal sistema gestionale. Alla fine del 2005, con la dismissione del sistema di gestione documentale, Sony Italia ha avviato un progetto di conservazione sostitutiva delle fatture attive e di altri documenti contabili (registri e scritture contabili). Il flusso che in precedenza veniva indirizzato al sistema di gestione documentale oggi viene inviato ad un service provider, che in full outsourcing si occupa di conservare in modalità sostitutiva i documenti e inoltra lo stesso flusso ad un fornitore di servizi di postalizzazione per l'invio delle fatture ai clienti. Tramite il nuovo sistema è possibile accedere in remoto alle fatture anche per la consultazione necessaria allo svolgimento delle pratiche amministrative. Il passaggio alla conservazione sostitutiva ha apportato benefici tangibili ed evidenti, come l'enorme riduzione del volume di carta gestito ogni anno dall'azienda: l'80% della carta utilizzata in precedenza è stato eliminato grazie alla conservazione sostitutiva e al cambiamento dei processi in un'ottica di piena dematerializzazione, riducendo sensibilmente i costi connessi alla gestione dei documenti cartacei e riducendo contestualmente l'impatto ambientale.

Box 3.31

Telecom Italia

Telecom Italia è il leader italiano del settore delle telecomunicazioni attivo in tutta la filiera dei servizi di comunicazione avanzata: telefonia fissa e mobile, Internet, televisione e media. Il Gruppo fattura circa 31 miliardi di € ed impiega circa 83.000 dipendenti. La grande complessità dei mercati a monte e a valle, caratterizzati dalla presenza di circa 12.000 fornitori e di milioni di clienti, ha spinto Telecom Italia a sviluppare, nel corso degli anni, soluzioni di integrazione sia lato fornitori che lato clienti. Sul portale fornitori, attivo dal 2003, sono attivi oltre 700 fornitori che tramite il sistema scambiano con Telecom Italia i documenti relativi al ciclo passivo: 3/4 degli ordini emessi dal Gruppo Telecom vengono veicolati esclusivamente in modalità elettronica e quasi il 70% delle fatture sono ricevute tramite il portale. La ricezione delle fatture passive tramite portale si integra con il processo interno "paperless", che procede all'automatica verifica della congruenza con l'ordine d'acquisto e con l'entrata merce ed alla conseguente registrazione contabile. Negli ultimi anni sono state sviluppate nuove funzionalità specifiche della piattaforma Web che consentono oggi a Telecom Italia di interagire, sempre telematicamente, con "segmenti verticali" di fornitori: ad esempio con gli agenti ed i dealer che commercializzano prodotti e servizi di Telecom Italia. Questi soggetti possono essere considerati sia fornitori sia clienti in quanto propongono al mercato beni e servizi di Telecom Italia e, in relazione alle vendite realizzate, maturano il diritto ad un compenso. Al fine di ridurre il lavoro amministrativo in carico a tali partner e di agevolarne la focalizzazione sul business, per tali soggetti è stato previsto il servizio di "fatturazione per conto" dei compensi spettanti per l'attività di vendita con diverse modalità di attuazione. In tutti i casi la fatturazione di tali compensi viene predisposta da Telecom Italia, che dispone di tutte le informazioni necessarie per i conteggi, "per conto" dell'agente/dealer. L'integrazione può spingersi fino alla gestione di un unico estratto conto dell'agente/dealer in merito al saldo dei crediti e dei debiti derivanti dai rapporti commerciali in essere con Telecom Italia. Con alcuni grandi fornitori esiste una logica di integrazione "application to application" basata sull'utilizzo di soluzioni Web EDI o sullo scambio automatizzato di formati proprietari. In alcuni casi particolari, come ad esempio l'interfaccia con le grandi utility (di cui Telecom Italia è sia cliente che fornitore) i sistemi EDI vengono utilizzati sia per la ricezione delle fatture passive che per l'emissione di quelle attive. Il progetto di conservazione sostitutiva delle fatture passive, la cui fase di analisi preliminare era stata già affrontata in passato, è stato al momento rimandato, in virtù del fatto che in azienda il livello di circolazione della carta è già calato considerevolmente grazie agli strumenti di gestione e condivisione dei documenti esistenti. Il beneficio ottenibile dal progetto non sembra oggi sufficiente a giustificare uno sforzo organizzativo rilevante dati i numeri dell'azienda. L'interesse nei confronti della conservazione sostitutiva, tuttavia, resta alto in relazione all'utilizzo della fattura elettronica verso la Pubblica Amministrazione, elemento che potrebbe condizionare fortemente le decisioni dell'azienda in merito.

Box 3.32

Teva Italia

Teva Italia è un'azienda farmaceutica del gruppo multinazionale Teva, che ha sede in Israele. La sua attività principale consiste nella commercializzazione sul territorio nazionale di farmaci



equivalenti (o genericci) per uso pubblico ed ospedaliero. In Italia il gruppo Teva vanta anche alcune unità produttive di principi attivi presenti nei propri farmaci e un'attività di "innovative R&D" condotta, attraverso la realizzazione di studi clinici pre-registrativi, presso importanti centri universitari ed ospedalieri. Teva Italia conta oggi circa 200 dipendenti ed ha raggiunto nel 2007 un fatturato consolidato di oltre 100 milioni di €. Per lo scambio dei documenti del ciclo dell'ordine con i distributori di farmaci l'azienda utilizza EasyDafne, il servizio di Internet/Web EDI realizzato dal Consorzio DAFNE. L'unico documento scambiato ad oggi è l'ordine, che viaggia in formato Web EDI e viene poi gestito in automatico dal sistema informativo di Teva Italia grazie ad un tool che provvede periodicamente a recuperare i dati degli ordini presenti nella casella EDI e a caricare gli stessi sull'ERP aziendale. EasyDafne inizia ad essere utilizzato anche con alcuni ospedali sempre per l'invio dell'ordine. L'utilizzo di EasyDafne risale all'inizio del 2003: contestualmente alla scelta dell'azienda di adottare un ERP, le funzioni IT e Logistica scelsero di utilizzare il Web EDI per la ricezione degli ordini. L'implementazione del sistema EasyDafne è stata rapida e già dal febbraio del 2003 la maggior parte dei distributori utilizzano tale canale. Il principale beneficio portato dall'introduzione del Web EDI è stata la riduzione dei tempi necessari per l'imputazione dei dati nel sistema informativo. Il progetto ha consentito di mantenere lo stesso numero di risorse impiegate nel Customer Service a fronte di una notevole espansione del mercato servito. Dal 2006 Teva Italia ricorre anche alla conservazione sostitutiva sia delle fatture passive che attive, appoggiandosi ad un service provider in full outsourcing. Il provider provvede anche alle attività di invio al cliente delle fatture attive tramite i diversi canali disponibili (principalmente email e postalizzazione cartacea). Le fatture attive nascono nell'ERP dell'azienda che genera un flusso di fatture (in pdf) firmate digitalmente verso il provider che provvede al delivery dei documenti. Parallelamente, i pdf firmati vengono portati in conservazione sostitutiva e resi disponibili su un portale per la consultazione via Web dell'archivio. Le fatture passive ricevute ad oggi vengono imputate manualmente nell'ERP, dopodiché i documenti cartacei vengono inviati al provider, che si occupa di scannerizzarli e conservarli in maniera sostitutiva. La conservazione sostitutiva, avviata nel 2006 e a regime dallo scorso anno, consente a Teva Italia di dematerializzare circa 35 mila documenti all'anno.

TNT Global Express

Box 3.33

TNT Global Express è una società controllata dalla olandese TNT N.V. player di riferimento nel campo della distribuzione espressa. In Italia, l'azienda impiega più di 3.000 dipendenti, gestisce 35 milioni di spedizioni all'anno (oltre 150 mila al giorno) richieste da circa 100.000 clienti diversi. Le fatture attive emesse ogni anno sono oltre 1,6 milioni. Nel 2005 TNT Global Express ha iniziato ad affrontare il tema della dematerializzazione dei documenti acquistando delle soluzioni per la gestione documentale interna. Dal 2007 l'invio dei documenti ai clienti può avvenire in maniera automatizzata via posta elettronica sia in formato pdf che in altri formati elaborabili (xls, txt). Le fatture, dopo essere state generate nel sistema informativo, vengono inserite nel sistema di gestione documentale dove sono poi accessibili da parte dei 200 utenti amministrativi. Il sistema genera inoltre i documenti pdf che, opportunamente firmati e riferiti temporalmente, vengono avviati alla conservazione sostitutiva, a regime dal 2007. Nel corso dello stesso anno TNT ha inoltre avviato un progetto di dematerializzazione della documentazione accompagnatoria emessa dal cliente mittente e consegnata in copia al destinatario della merce che TNT è tenuta a conservare per un periodo di sei mesi. Tramite una soluzione basata sull'Optical Character Recognition (acquistata da Kofax) la documentazione accompagnatoria è oggi scannerizzata e gestita in digitale, evitando dunque la conservazione della carta. Il progetto ha raggiunto la fase operativa in circa 3 mesi.

Valsoia

Box 3.34

Valsoia è un'azienda italiana che produce e commercializza prodotti alimentari, impiega 80 dipendenti ed ha un fatturato di circa 50 milioni di €. I principali clienti dell'azienda appartengono al mondo della Grande Distribuzione (GDO), per lo più italiana. I clienti della GDO inviano gli ordini in modalità tradizionale, prevalentemente via fax, mentre richiedono, con sempre mag-

gior insistenza, l'invio delle fatture in EDI. Per questo l'azienda utilizza il servizio di traduzione e trasmissione erogato da un integration service provider: l'ERP aziendale effettua l'elaborazione delle fatture e invia il flusso di dati al provider che effettua la traduzione nel formato richiesto dal cliente ed invia i dati. Valsoia di recente si è interessata anche al tema della conservazione sostitutiva, avviando un progetto per la dematerializzazione delle fatture attive. Contestualmente all'emissione dei documenti, viene generato un pdf firmato digitalmente che viene poi inviato ad un altro service provider (Credemtel) via ftp. Il provider appone una marca temporale sui lotti di fatture ricevuti e provvede alla conservazione sostitutiva dei documenti (il provider riveste anche il ruolo di responsabile della conservazione sostitutiva). Tramite il sistema di conservazione sostitutiva adottato, l'azienda può visualizzare i documenti conservati e ha la possibilità di effettuare l'invio via email delle fatture ai clienti. La conservazione sostitutiva è stata adottata con l'obiettivo di ottenere un risparmio sui costi legati alla gestione della carta e l'azienda ha stimato un tempo di ritorno dell'investimento inferiore all'anno.

Box 3.35

VS Dental

VS Dental è una azienda che offre prodotti e servizi agli operatori del settore odontoiatrico ed odontotecnico, molto attiva nel Triveneto. La gamma di prodotti trattati è molto ampia: dai materiali per le otturazioni fino alle apparecchiature necessarie agli studi dentistici. I servizi offerti riguardano l'installazione completa e l'assistenza tecnica post vendita di studi dentistici. Il settore dentale è agli inizi nell'utilizzo delle ICT. Inizia ora in piccolissima percentuale a ricevere o inviare informazioni in formato digitale. Gli ordini infatti vengono raccolti e trasmessi a VS Dental da una rete di agenti per posta elettronica o tramite un'applicazione Web-based. Per quanto riguarda il ciclo attivo di fatturazione sono circa 15 mila le fatture attive (prevalentemente di importo limitato) emesse ogni anno: come conseguenza di tali volumi la gestione tradizionale dei documenti era negli ultimi anni diventata difficoltosa e decisamente onerosa, specialmente per le risorse della funzione amministrativa. Nel corso del 2007 VS Dental ha scelto di utilizzare un nuovo servizio di outsourcing dell'attività di postalizzazione delle fatture attive. In futuro VS Dental ritiene che il progetto possa evolvere verso una maggiore integrazione con i servizi bancari più tradizionali, automatizzando maggiormente la gestione degli incassi grazie al collegamento di tale attività all'emissione della fattura. L'avvio del progetto ha richiesto a VS Dental un transitorio molto breve, durante il quale il responsabile dei sistemi informativi aziendali si è occupato di adattare lo spool di stampa prodotto dal sistema gestionale al formato standard richiesto dalla banca. Complessivamente le attività di allineamento e di interfacciamento con la piattaforma del provider non hanno richiesto più di 3 giorni-uomo. Tramite la soluzione implementata l'azienda oggi si limita ad inviare alla banca uno spool contenente i dati delle fatture da inviare: l'istituto provvede quindi alla stampa, all'imburstamento e alla spedizione delle fatture. VS Dental paga secondo la formula del pay-per-use, sostenendo quindi un costo per documento che varia in funzione del numero di fogli di cui ogni fattura è composta. Il progetto, fortemente voluto dalla Direzione dell'azienda, ha permesso l'ottimizzazione dei tempi necessari alla gestione della fatturazione attiva in uscita, obiettivo principale dell'iniziativa stessa: VS Dental ha potuto automatizzare le attività di invio delle fatture verso i propri clienti che in precedenza richiedevano circa 2 giorni-uomo al mese.

Box 3.36

Warner Music Italia

Warner Music Italia è una delle principali etichette discografiche presenti nel nostro Paese, attiva nella produzione e distribuzione dei prodotti di numerosi artisti, italiani e internazionali, prevalentemente riferibili al mondo della musica leggera. Warner Music Italia si interfaccia principalmente con un unico fornitore che realizza i cd con il quale l'integrazione è spinta (utilizzo di un sistema proprietario per lo scambio degli ordini, delle conferme d'ordine e delle fatture). I clienti di Warner Music Italia appartengono prevalentemente al mondo della distribuzione specializzata e della Grande Distribuzione. Con alcuni dei clienti della Grande Distribuzione, che da diverso tempo richiedevano l'invio delle fatture in formato strutturato, l'azienda utilizza l'EDI per la trasmissione dei flussi di fatturazione utilizzando la piattaforma in ASP di un integration



service provider. Dall'inizio del 2008, sempre spinta dalle richieste di alcuni clienti della distribuzione, l'azienda sta affrontando un progetto di estensione dell'EDI verso la ricezione degli ordini. L'introduzione dell'EDI ha consentito sino ad ora di ottenere benefici economici grazie alla più veloce gestione delle fatture, sia da parte di Warner che da parte del cliente. L'estensione del sistema di comunicazione alla gestione degli ordini consentirà all'azienda di velocizzare le attività logistiche, migliorando l'efficienza interna. L'azienda da tempo si è attivata anche per la dematerializzazione dei documenti del ciclo attivo di fatturazione: nel 2005, grazie alla forte spinta della funzione IT, è stata adottata la conservazione sostitutiva delle fatture relative ai prodotti discografici. L'applicativo genera le immagini digitali dei documenti che da un lato continuano ad essere inviate al provider del servizio di postalizzazione e dall'altro vengono conservate a norma di legge in modalità sostitutiva internamente all'azienda. Dall'inizio del 2008 la conservazione sostitutiva è stata estesa anche a tutte le fatture di servizi particolari, ossia non riferibili alla vendita di dischi.

Whirlpool

Box 3.37

Nata negli Stati Uniti nel 1911, Whirlpool è il leader mondiale nella produzione di elettrodomestici. Nel solo mercato europeo Whirlpool fattura circa 3 miliardi di €, gestendo annualmente un numero di ordini per i prodotti finiti largamente superiore al milione, ed impiegando circa 13.000 dipendenti. Whirlpool è presente in Europa con diversi stabilimenti produttivi dal 1989, anno in cui Whirlpool Corporation ha acquisito il settore elettrodomestici di Philips, inclusa la varesina IGNIS. L'azienda utilizza in maniera significativa le tecnologie a supporto dell'integrazione di filiera, sia nel rapporto con i fornitori che con i clienti. Whirlpool infatti è stata il primo produttore di elettrodomestici ad utilizzare l'EDI in Europa, sin dagli anni '90. L'azienda dispone di una infrastruttura EDI gestita internamente che le consente di comunicare in maniera strutturata con la quasi totalità dei fornitori di materiali diretti. Con questi player l'azienda scambia, tramite messaggi EDI, tutti i principali documenti del ciclo dell'ordine, dall'ordine alla fattura. L'EDI viene utilizzato anche con molti clienti in Europa; per la gestione dei rapporti a valle l'azienda punta soprattutto sull'utilizzo dell'eMarketplace Tradeplace, la piattaforma consortile sviluppata nel 2001 assieme ai quattro competitor che con Whirlpool costituiscono i principali produttori di elettrodomestici a livello Europeo. La costituzione di Tradeplace ha avuto principalmente due obiettivi: (i) realizzare un'interfaccia unica per i clienti del settore che consentisse all'acquirente di dialogare in maniera strutturata con i produttori, e (ii) stabilire il primo Marketplace nell'industria del bianco. Ad oggi Whirlpool gestisce in modalità elettronica (EDI o Tradeplace) un numero considerevole di ordini e sta valutando di estendere le funzionalità delle piattaforme a supporto dell'adozione della fattura elettronica, sempre più richiesta dai clienti nordeuropei. Per questo motivo l'azienda sta valutando l'offerta di service provider che possano effettuare la conservazione sostitutiva dei documenti fiscali utilizzando una soluzione che rispetti le normative vigenti nei diversi Paesi del continente. In parallelo, Whirlpool sta affrontando anche il tema della gestione documentale: al momento in ogni Stato è utilizzata una soluzione diversa ma il Gruppo sta valutando come procedere per armonizzare il sistema a livello europeo e fondare così le basi anche per il processo di conservazione sostitutiva.

4. La valutazione della redditività

La capacità di analizzare la redditività dei progetti di fatturazione elettronica – con riferimento ai diversi paradigmi illustrati nel Capitolo 2 – costituisce un elemento fondamentale per guidare le decisioni di investimento delle aziende utenti. In assenza di valutazioni strutturate predomina infatti il ricorso alle approssimazioni o alle sensazioni, in questo caso generalmente portate a sottostimare i benefici ottenibili e a sovrastimare gli investimenti in tecnologia necessari, e quindi in ultima analisi a non investire in queste soluzioni.

Proseguendo il lavoro già iniziato nella prima Ricerca dell’Osservatorio, abbiamo sviluppato dei modelli di stima dei benefici, degli investimenti e dei costi correnti, e quindi della redditività dei progetti di fatturazione elettronica per ciascuno dei 10 paradigmi di adozione e per le differenti modalità di fruizione del servizio (cfr. Capitolo 2). La base è un meta-modello parametrico originale, che abbiamo verificato e applicato con il contributo di 4 associazioni di filiera¹, dell’Associazione per il Corporate Banking Interbancario, di oltre 50 aziende utenti e di circa 30 aziende fornitrice di tecnologia, servizi e soluzioni.

In questo capitolo verranno esposti la struttura del meta-modello, l’analisi dei benefici derivanti dalla completa integrazione e dematerializzazione – che estende e completa quanto già presentato nella scorsa edizione della Ricerca² – e, infine, l’analisi di redditività dei progetti.

Il meta-modello

In questa sezione presentiamo gli elementi principali del meta-modello che ha costituito la base per lo sviluppo dei modelli di dettaglio, e nello specifico:

- i confini dell’analisi;
- le tipologie di benefici;
- le tipologie di investimenti e costi correnti;
- la struttura dei modelli di valutazione della redditività.

I confini dell’analisi

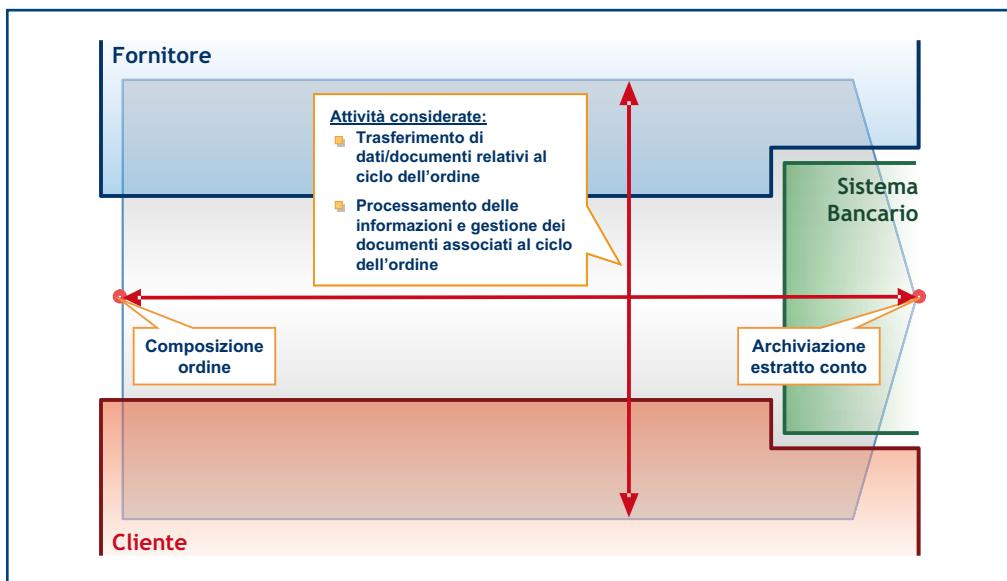
Coerentemente con l’impostazione complessiva del lavoro (cfr. Capitolo 1) i modelli di analisi dei benefici e della redditività fanno riferimento al ciclo ordine-consegna-fatturazione-pagamento (o ordine-pagamento per semplicità) così definito (cfr. Figura 4.1):

- l’intero processo che va dalla creazione degli ordini all’archiviazione degli estratti conto da parte di clienti e fornitori, o porzioni dello stesso, come specificato nei paradigmi di adozione (cfr. Capitolo 2);
- le attività relative alla creazione, trasmissione, elaborazione e archiviazione dei documenti del ciclo ordine-pagamento. Non sono considerate né attività di ricerca e ri elaborazione dei documenti successive allo svolgimento del ciclo, né attività di logistica fisica fatta eccezione per quelle relative alla correzione delle non conformità.

¹ ANIE-AIRES (Elettrodomestici), Consorzio DAFNE (Farmaceutico), Indicod-ECR (Largo consumo), METEL (Materiale elettrico).

² Cfr. “Fatturazione Elettronica: benefici non solo sulla carta”, Marzo 2007, School of Management del Politecnico di Milano, www.osservatori.net.

Figura 4.1
I confini dell'analisi



Le tipologie di benefici

I benefici derivanti dall'integrazione e dematerializzazione del ciclo ordine-pagamento, o di porzioni dello stesso, sono essenzialmente riconducibili a quattro classi:

- riduzione dei costi di esecuzione delle attività di interfaccia, principalmente legati a un aumento della produttività della manodopera e, secondariamente, a una riduzione del costo dei materiali di consumo;
- miglioramento dell'accuratezza dei processi, grazie soprattutto all'eliminazione o drastica diminuzione di attività a forte contenuto manuale, con conseguente riduzione dei costi relativi alla gestione e risoluzione delle non conformità;
- riduzione dello spazio occupato per l'archiviazione della documentazione fiscale;
- abbattimento dei tempi di esecuzione (o di ciclo) dei processi, grazie alla semplificazione delle attività e alla possibilità di controllare i processi con logiche di "workflow".

I modelli presentati nel seguito sono volti a stimare le prime tre classi di benefici, ossia la riduzione dei costi conseguente (i) all'aumento di produttività, (ii) al miglioramento dell'accuratezza dei processi e (iii) alla riduzione dello spazio occupato per l'archiviazione. La principale ipotesi sottesa ai risultati che saranno illustrati è la possibilità di conseguire realmente i benefici legati alla riduzione del lavoro manuale, dedicando ad esempio il personale ad altre attività.

Gli investimenti e i costi correnti

Le principali categorie di investimenti (una tantum) e costi correnti (a cadenza annuale) che si sostengono nei progetti di integrazione e dematerializzazione del ciclo ordine-pagamento – e i corrispondenti driver – sono riportate in Figura 4.2. Naturalmente, le categorie di costo relative a uno specifico progetto sono funzione del paradigma di adozione e della modalità di fruizione del servizio (cfr. Capitolo 2) e, in generale, sono un sottoinsieme delle categorie riportate in Figura. Oltre ai costi legati alla tecnologia o al servizio, sono stati inclusi anche i costi di natura organizzativa legati invece alla gestione del cambiamento. Vengono considerati sia i costi del cambiamento interno (gestione del progetto, risorse interne all'azienda impegnata nel progetto, formazione del personale) sia i costi del cambiamento esterno (per instaurare relazioni nonché stabilire accordi in riferimento agli standard di comunicazione e di processo, in caso di integrazione con clienti e fornitori). I costi del cambiamento sono funzione della numerosità degli attori coinvolti, sia internamente sia esternamente all'azienda, della flessibilità al cambiamento e della disponibilità di standard di comunicazione e di processo.

Categoria	Descrizione	Driver di costo
Investimenti (una tantum)		
Hardware	Server, scanner, postazioni PC, dispositivi di firma, ecc.	Tipicamente numero di utenti e numero di documenti da gestire
Software	Software per l'integrazione o la dematerializzazione	Numero di utenti
System integration	Costo per integrare i sistemi informativi	Complessità e numerosità dei sistemi informativi da integrare
Costi organizzativi	Costi del cambiamento interno (costi di gestione del progetto, costi delle risorse interne all'azienda impegnate nel progetto, costo di formazione del personale) Costi del cambiamento esterno (costo per instaurare relazioni, definire standard di comunicazione e di processo in caso di integrazione con clienti e fornitori)	Complessità del progetto in termini di funzioni e partner commerciali coinvolti e loro resistenza al cambiamento
Canone di accesso al servizio	Tariffa di accesso al servizio di un provider	Numero di servizi attivati
Costi correnti (ripetitivi)		
Manutenzione Hardware	Costi annui di manutenzione Hardware	Tipicamente una percentuale del valore d'acquisto dell'Hardware
Consumabili Hardware	Supporti ottici eventualmente utilizzati per la conservazione sostitutiva	Numero di documenti conservati
Manutenzione/upgrade Software	Costo annuo per la manutenzione o l'upgrade del Software	Tipicamente una percentuale del valore d'acquisto del Software
Personale aggiuntivo o incentivi al personale	Prestazioni del responsabile della conservazione	Effettuazione della conservazione sostitutiva
Certificazioni	Firme digitali e marche temporali	Numero di marche temporali utilizzate, periodicità della conservazione
Trasmissione	Costi relativi all'invio di documenti ai partner commerciali: ad esempio costo per trasmissione di messaggi EDI o di fatture tramite servizi di postalizzazione	Il costo di postalizzazione è proporzionale al numero di documenti inviati via posta, il costo dei messaggi elettronici può essere proporzionale al numero di messaggi, al numero di relazioni o essere un canone flat annuo
Canone annuo	Tariffa annua per l'utilizzo dei servizi di un provider	Tipicamente numero di documenti gestiti

Figura 4.2
Le principali categorie di investimenti e costi correnti

La struttura dei modelli di valutazione della redditività

I modelli di valutazione della redditività (cfr. Figura 4.3) sono costruiti a partire da tre classi di parametri caratteristici dell'azienda che intraprende il progetto di fatturazione elettronica:

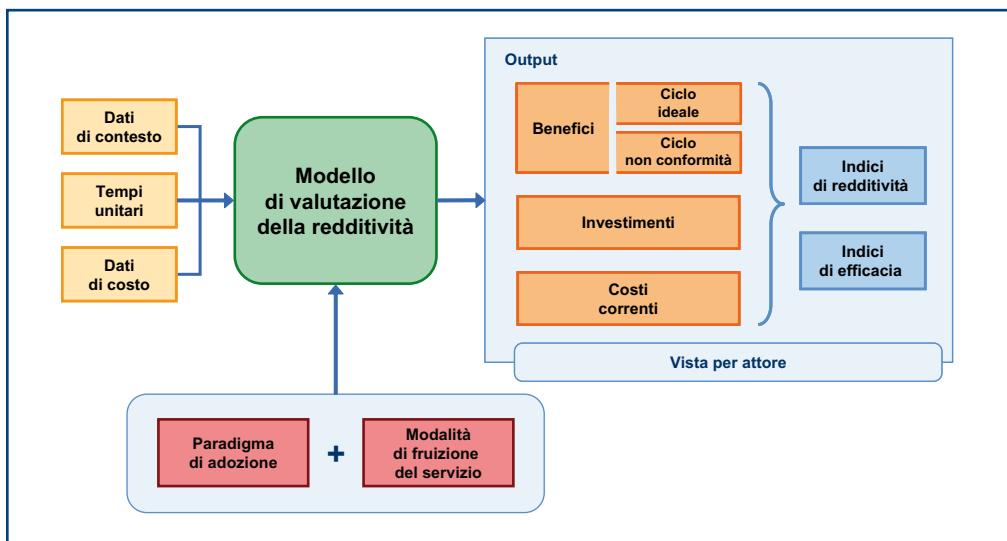
- i *parametri di contesto*, quali ad esempio il numero di ordini, il numero di fatture, la frequenza di accadimento delle non conformità;
- i *tempi unitari* di esecuzione delle attività, quali ad esempio il tempo per l'imputazione di un ordine a sistema o il tempo per archiviare una fattura cartacea;
- i *costi elementari*, quali il costo della manodopera, dei materiali consumabili, dell'occupazione spazio, della trasmissione via fax o via EDI.

Tali parametri vengono utilizzati per calcolare il costo annuo del processo nel caso base – lo scenario tecnologico tradizionale, in cui i documenti del ciclo ordine-pagamento sono veicolati tramite telefono, fax o posta – e poi per calcolare il costo annuo nei diversi modelli di fatturazione elettronica (combinazione di paradigma di adozione e modalità di fruizione del servizio).

I costi del processo sono valutati secondo la logica dell'Activity Based Costing. Per ogni attività si sono cioè identificate le risorse impiegate (manodopera, materiali, spazi, ecc.) e per ogni risorsa è stata sviluppata la funzione che lega il consumo della risorsa ai principali driver (struttura del documento, tempi elementari, ecc.). Oltre ai costi di gestione del ciclo ideale (in assenza di errori), sono stati considerati e valutati anche i costi di risoluzione delle non conformità.

Il modello determina inoltre gli investimenti e i costi correnti dei diversi scenari di adozione e calcola i principali indici di redditività del progetto. Nei progetti che coinvolgono il solo cliente – come nel caso della digitalizzazione e conservazione del passivo – o il solo fornitore – come ad esempio nella conservazione dell'attivo – l'analisi di redditività si riferisce unicamente all'attore direttamente interessato. Nel caso – più comune nei paradigmi considerati – in cui il progetto veda coinvolti più attori, si proporrà in prima istanza l'analisi di redditività del progetto complessivo, poi disaggregabile per cliente e fornitore.

Figura 4.3
La struttura dei modelli di valutazione della redditività



L'analisi dei benefici

- ³ Con la collaborazione di ANIE-AIRES (Elettrodomestici), Consorzio DAFNE (Farmaceutico), Indicod-ECR (Largo consumo), METEL (Materiale elettrico), cfr. le rispettive schede in coda al Rapporto.
- i benefici derivanti dalla completa integrazione e dematerializzazione del ciclo ordine-pagamento;
 - la variazione dei benefici in funzione del paradigma di adozione e quindi del livello di integrazione;
 - la ripartizione dei benefici tra riduzione di costo di gestione del ciclo ideale e riduzione di costo delle non conformità;
 - la ripartizione dei benefici tra cliente e fornitore.

Ci preme sottolineare che, pur essendo i risultati puntuali relativi ai 4 settori citati, i messaggi che emergono sono assolutamente generalizzabili, come verificato dall'applicazione dei modelli a decine di altri casi in altri settori (cfr. anche paragrafo successivo).

I benefici della completa integrazione e dematerializzazione del ciclo ordine-pagamento

Un primo risultato importante è legato ai benefici ottenibili grazie alla completa integrazione e dematerializzazione del ciclo ordine-pagamento. Adottando come misura di prestazione del processo il costo di gestione per ciclo (dall'ordine al pagamento), passando dallo scenario tecnologico tradizionale alla completa integrazione e dematerializzazione del ciclo ordine-pagamento si ottiene:

- una riduzione percentuale del costo che va dal 65% all'85% (cfr. Figura 4.4);
- un risparmio in valore assoluto che varia dai circa 25 € per ciclo, nel settore farmaceutico, agli oltre 70 € per ciclo, nel settore degli elettrodomestici (cfr. Figura 4.5).

Esaminando i benefici in valore assoluto, pur mantenendosi l'ordine di grandezza (diverse decine di €), esistono significative differenze tra settore e settore. Una buona parte di questa differenza è spiegata da due fattori di contesto:

- l'accuratezza iniziale, in termini di occorrenza delle non conformità e costo di risoluzione delle stesse;
- l'efficienza della "catena documentale", principalmente in termini di numero di bolle, fatture, incassi e pagamenti corrispondenti a un singolo ordine.

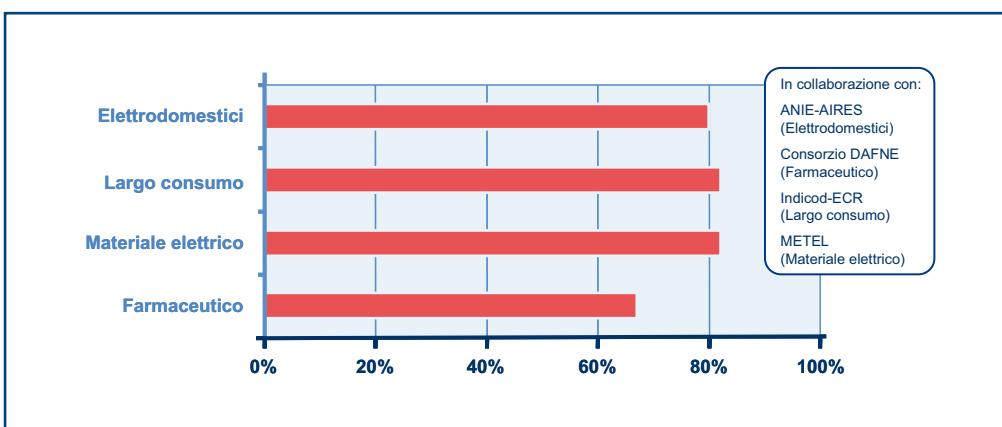


Figura 4.4
I benefici della completa integrazione e dematerializzazione. Riduzione percentuale del costo del ciclo

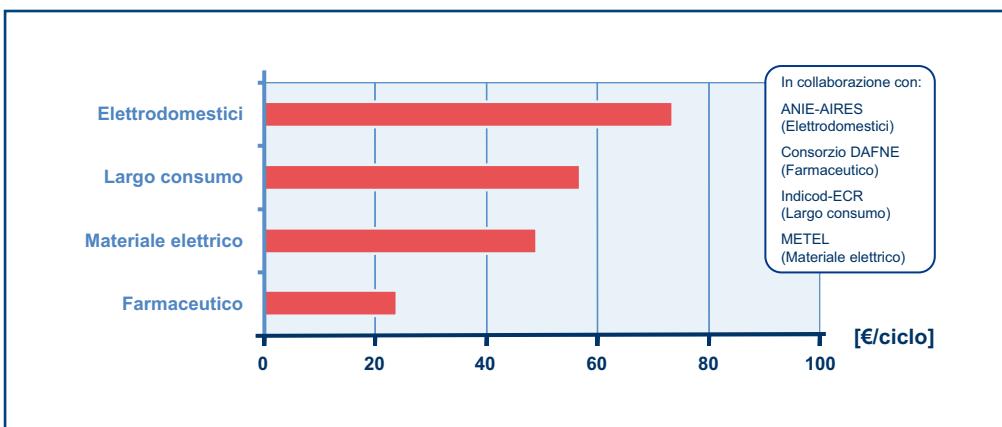


Figura 4.5
I benefici della completa integrazione e dematerializzazione. Riduzione assoluta del costo del ciclo

I quattro settori si posizionano in modo diverso relativamente a queste due dimensioni (cfr. Figura 4.6): i più bassi benefici ottenibili nel settore farmaceutico sono in parte giustificati da una più alta accuratezza ed efficienza documentale nel caso base e, dualmente, gli alti benefici potenziali nel settore degli elettrodomestici sono spiegati da una bassa accuratezza ed efficienza documentale nello scenario base. A partire da considerazioni analoghe è possibile stimare in prima battuta i benefici potenziali in altri settori non direttamente considerati nell'analisi.

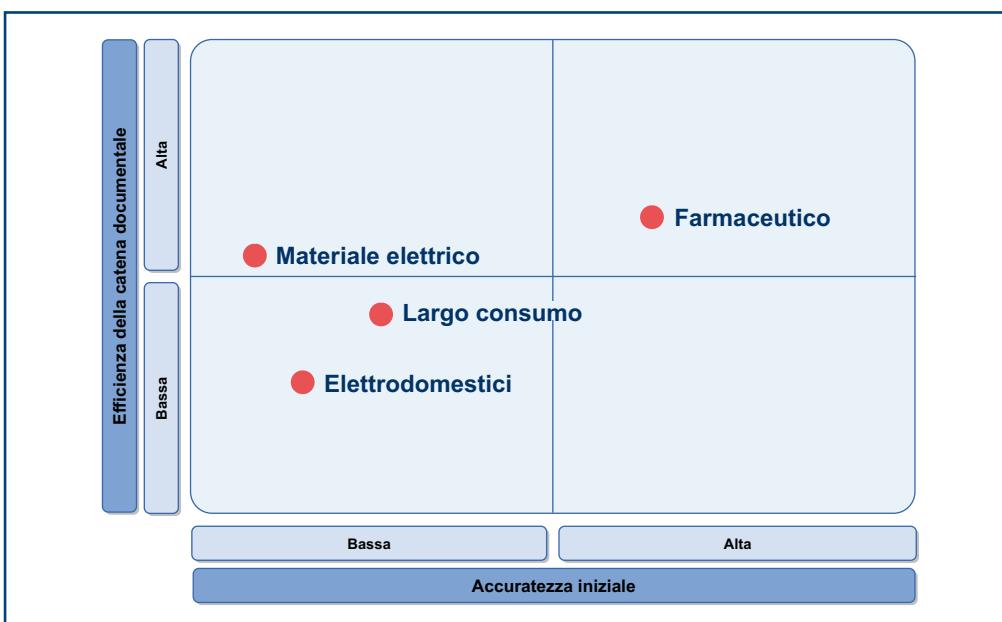
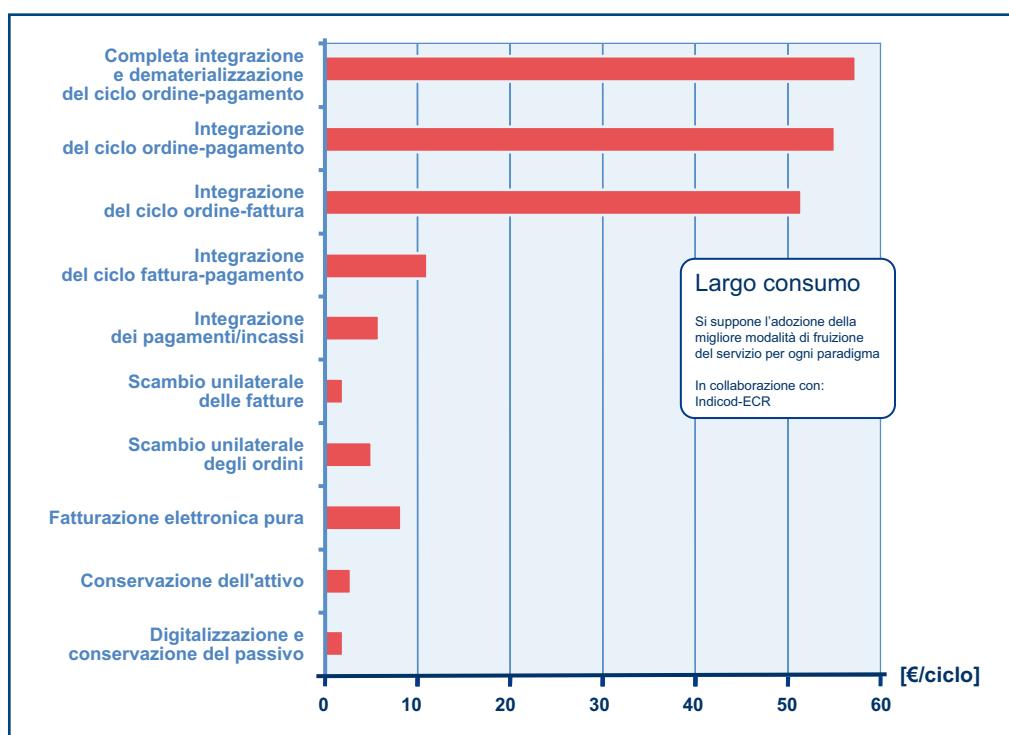


Figura 4.6
Le determinanti del costo assoluto del ciclo e il posizionamento dei settori

I benefici in funzione del paradigma di adozione

Un secondo importante risultato riguarda l'andamento dei benefici al variare del paradigma di adozione. È in particolare interessante confrontare tra loro i paradigmi a impatto più localizzato – quali ad esempio la conservazione dell'attivo o lo scambio unilaterale di ordini o fatture – e i paradigmi a impatto più pervasivo – come l'integrazione del ciclo ordine-fattura o fattura-pagamento fino alla completa integrazione e dematerializzazione di tutto il ciclo. Come appare chiaramente in Figura 4.7 – con specifico riferimento al settore del largo consumo – i benefici sono estremamente più consistenti nei paradigmi a più alto livello di integrazione, proprio in virtù delle riduzioni di costo nelle attività di interfaccia tra fasi (ad esempio riconciliazioni) e della riduzione delle non conformità (cfr. anche paragrafo successivo). Risultati del tutto analoghi sono stati ottenuti negli altri settori.

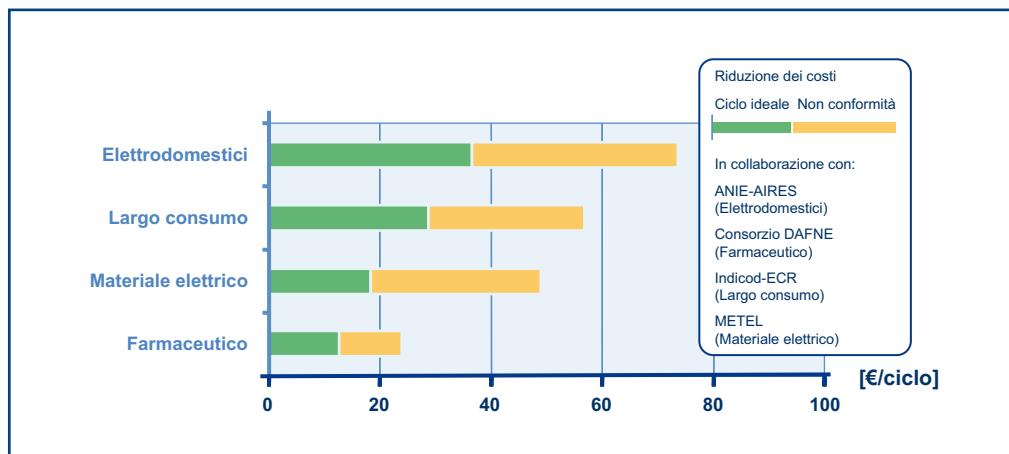
Figura 4.7
I benefici in funzione del grado di integrazione nel settore del largo consumo



Il peso delle non conformità

Il “salto” nei benefici che si riscontra adottando i paradigmi con più alto livello di integrazione – evidentissimo nella precedente Figura 4.7 – è in buona parte “spiegato” dalla riduzione dei costi di gestione delle non conformità (cfr. Figure 4.8 e 4.9). Nei paradigmi

Figura 4.8
I benefici della completa integrazione e dematerializzazione. Ripartizione tra costo del ciclo ideale e costo delle non conformità



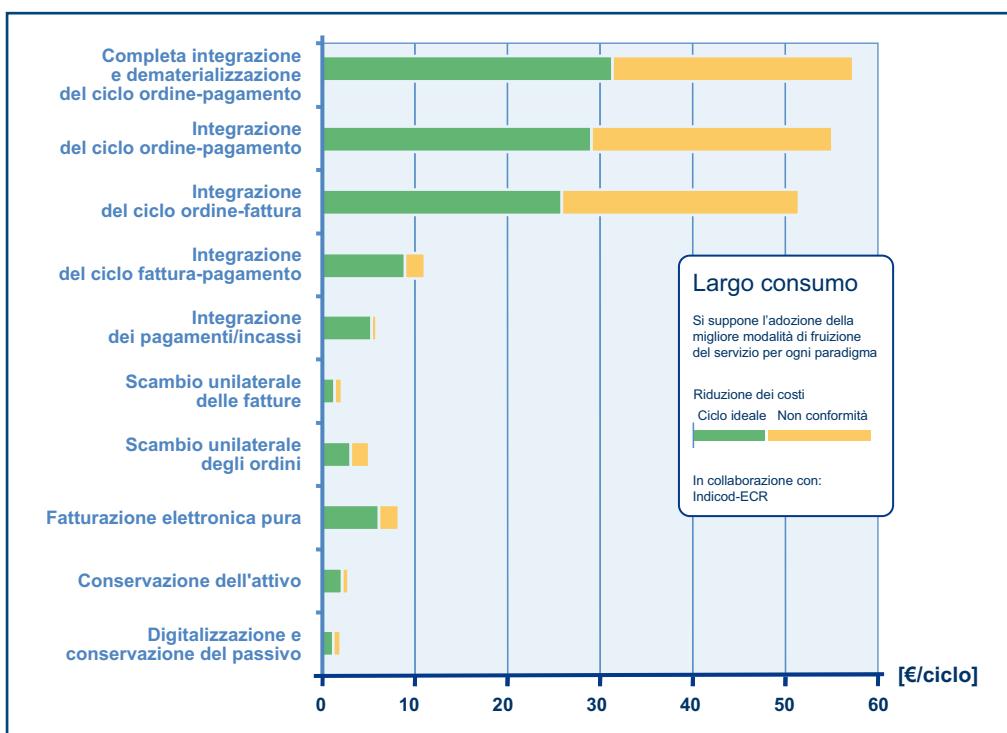


Figura 4.9
I benefici in funzione del grado di integrazione nel settore del largo consumo. Ripartizione tra costo del ciclo ideale e costo delle non conformità

di integrazione più completa il 50% circa dei benefici sono riconducibili al miglioramento dell'accuratezza (cfr. Figura 4.8), peso che si riduce considerevolmente nei paradigmi a impatto locale (cfr. Figura 4.9). È infatti solo dall'integrazione di tutto il ciclo – o di parti consistenti dello stesso – che è possibile ottenere una riduzione significativa delle non conformità, in virtù delle forti interdipendenze tra le varie fasi.

La ripartizione dei benefici tra cliente e fornitore

È infine interessante esaminare la suddivisione dei benefici derivanti dalla completa integrazione e dematerializzazione del ciclo ordine-pagamento tra cliente e fornitore (cfr. Figura 4.10). La ripartizione dei benefici, pur variando da settore a settore, si presenta in generale equilibrata, con l'attore meno avvantaggiato che, anche quando i rapporti di forza sono più sbilanciati, consegue al minimo un terzo dei benefici complessivi. Pur dedicando la giusta attenzione alla corretta ripartizione dei benefici, occorre tuttavia avere chiara consapevolezza che i benefici possono essere consistenti per entrambi gli attori.

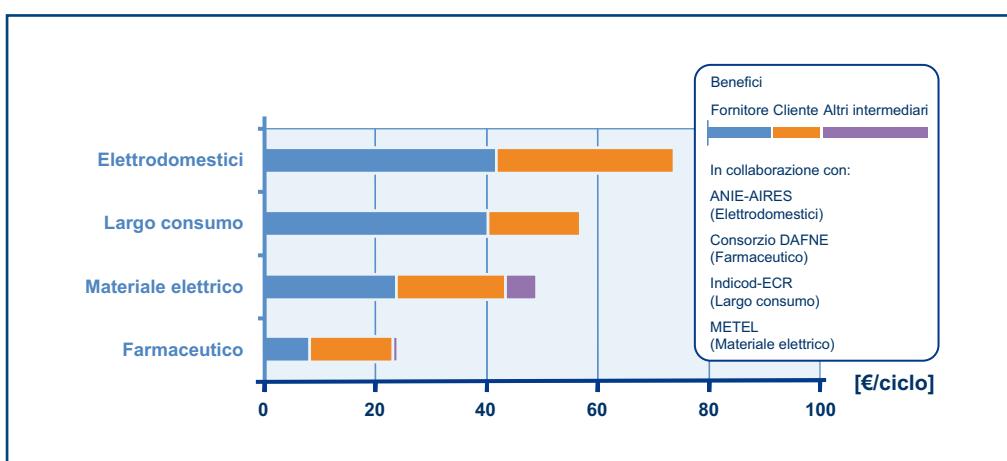


Figura 4.10
I benefici della completa integrazione e dematerializzazione. Ripartizione tra cliente e fornitore

L'analisi di redditività

L'analisi di redditività è stata condotta con l'obiettivo primario di stimare la redditività media dei progetti di fatturazione elettronica e di integrazione e dematerializzazione del ciclo ordine-pagamento. Come misura di redditività sono stati utilizzati sia il tempo per il ritorno dall'investimento o payback time (PBT) – misura del rischio associato al progetto stesso – e il valore attualizzato netto, o Net Present Value (NPV) – misura assoluta del “valore monetario” ottenibile dal progetto stesso (cfr. Box 4.1 per una descrizione puntuale di questi indicatori).

L'analisi di redditività è stata impostata assumendo i seguenti due assi principali (cfr. Figura 4.11):

- i modelli di fatturazione elettronica, ossia tutte le possibili combinazioni di paradigma di adozione e modalità di fruizione del servizio;
- la dimensione aziendale, distinguendo tra imprese con limitata, media o elevata attività amministrativa⁴ (cfr. Figura 4.12).

⁴ La misura dell'attività amministrativa si riferisce alle relazioni verso i fornitori (lato passivo o punto di vista del "cliente" delle nostre analisi) o alternativamente alle relazioni verso i clienti (lato attivo o punto di vista del "fornitore"). Un'azienda potrebbe avere un livello di attività amministrativa diverso lato attivo e lato passivo.

Per ciascuna delle alternative risultanti – combinando paradigma di adozione, modalità di fruizione del servizio e dimensione aziendale – sono stati stimati gli investimenti, i costi correnti e i benefici. È stata poi effettuata un'analisi di sensitività facendo variare i principali dati di contesto e di costo/investimento sulla base dei tre seguenti scenari (cfr. Figura 4.13):

- uno scenario medio “ragionevole”;
- uno scenario pessimistico in cui si sono considerati basse opportunità di riduzione dei costi del ciclo (ad esempio bassi livelli iniziali di non conformità), alti costi/investimenti in tecnologia e alti costi organizzativi;
- uno scenario ottimistico, duale rispetto al precedente.

Box 4.1

Gli indicatori per la valutazione di redditività

La redditività dei progetti di fatturazione elettronica è stata valutata mediante tre indicatori sintetici: PBT, NPV e NPV a ciclo (NPV/ciclo).

PBT – Payback Time (*tempo per il ritorno dall'investimento*)

$$PBT = \frac{\text{Investimenti}}{(\text{Benefici} - \text{Costi})}$$

dove:
 Investimenti = esborsi necessari all'avvio del progetto [€]
 Costi = costi correnti annui [€/anno]
 Benefici = benefici annui [€/anno]

Questo indicatore rappresenta il tempo necessario affinché il beneficio netto derivante dalla realizzazione del progetto ripaghi l'investimento. Si tratta in sintesi di un indicatore di rischio del progetto, complementare e non sostitutivo quindi rispetto agli indicatori di redditività proposti di seguito.

NPV – Net Present Value (*Valore Attualizzato Netto dell'investimento*)

$$NPV = -\text{Investimenti} + \sum_{t=1}^T \left(\frac{(\text{Benefici})_t - (\text{Costi})_t}{(1+k)^t} \right)$$

dove:
 Investimenti = esborsi necessari all'avvio del progetto [€]
 Costi = costi correnti annui [€/anno]
 Benefici = benefici annui [€/anno]
 k = tasso di attualizzazione [%]
 T = vita utile dell'investimento [anni]

Si tratta di un indicatore assoluto di redditività che esprime la differenza fra la somma dei flussi di cassa scontati che si attendono dall'investimento e l'investimento iniziale. In sintesi l'NPV indica quanto "valore" si genererà da un dato investimento (nell'orizzonte considerato).

NPV/ciclo – Net Present Value a ciclo (Valore Attualizzato Netto dell'investimento a ciclo)

$$NPV / \text{ciclo} = \frac{NPV}{NC}$$

dove: NPV = Net Present Value (calcolato come sopra)
NC = numero di cicli ordine-pagamento considerati

L'indicatore è utile per confrontare tra loro progetti di diversa scala.

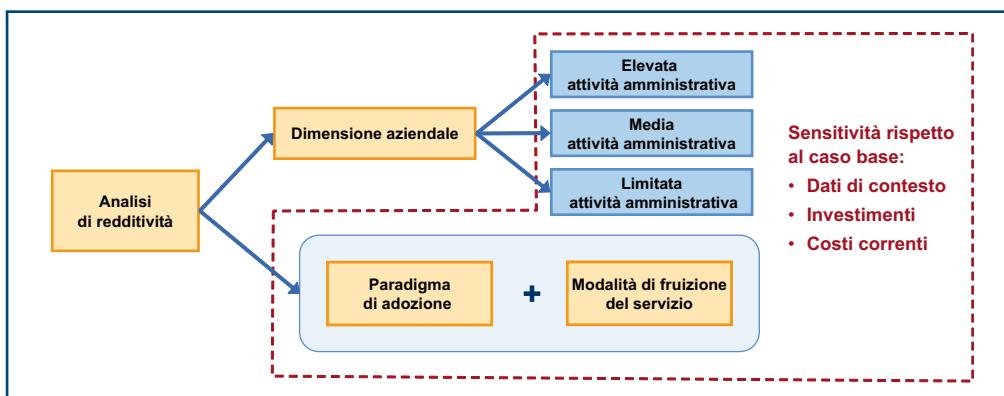


Figura 4.11
L'analisi di redditività: le principali variabili

Azienda con attività amministrativa			
Numero	limitata	media	elevata
ordini/anno(*)	5.000	25.000	250.000
bolle/anno(*)	5.000	25.000	250.000
fatture/anno(*)	5.000	25.000	250.000
pagamenti-incassi/anno(*)	2.500	10.000	100.000
righe per ordine	10	10	10

(*) Lato attivo oppure lato passivo

Figura 4.12
Le dimensioni aziendali considerate per l'analisi di redditività

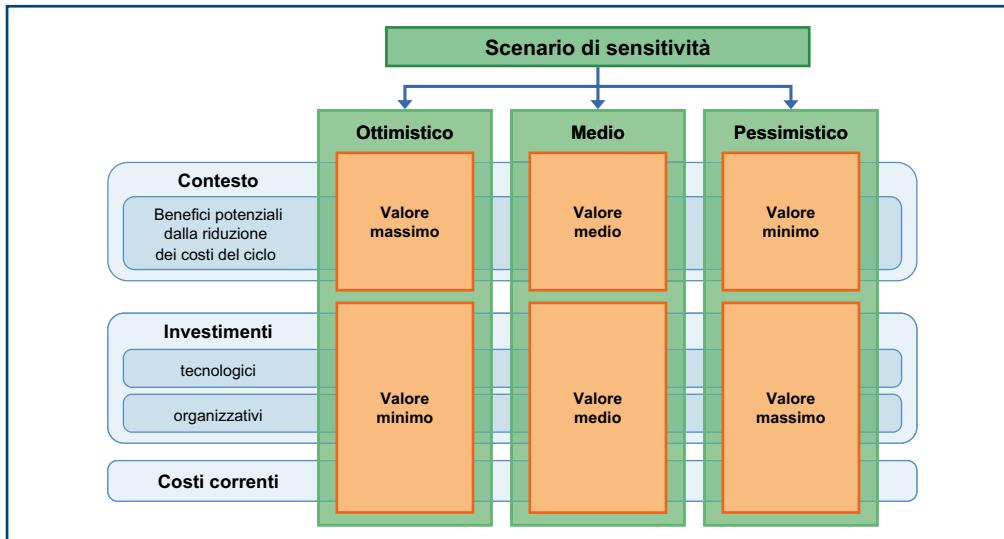
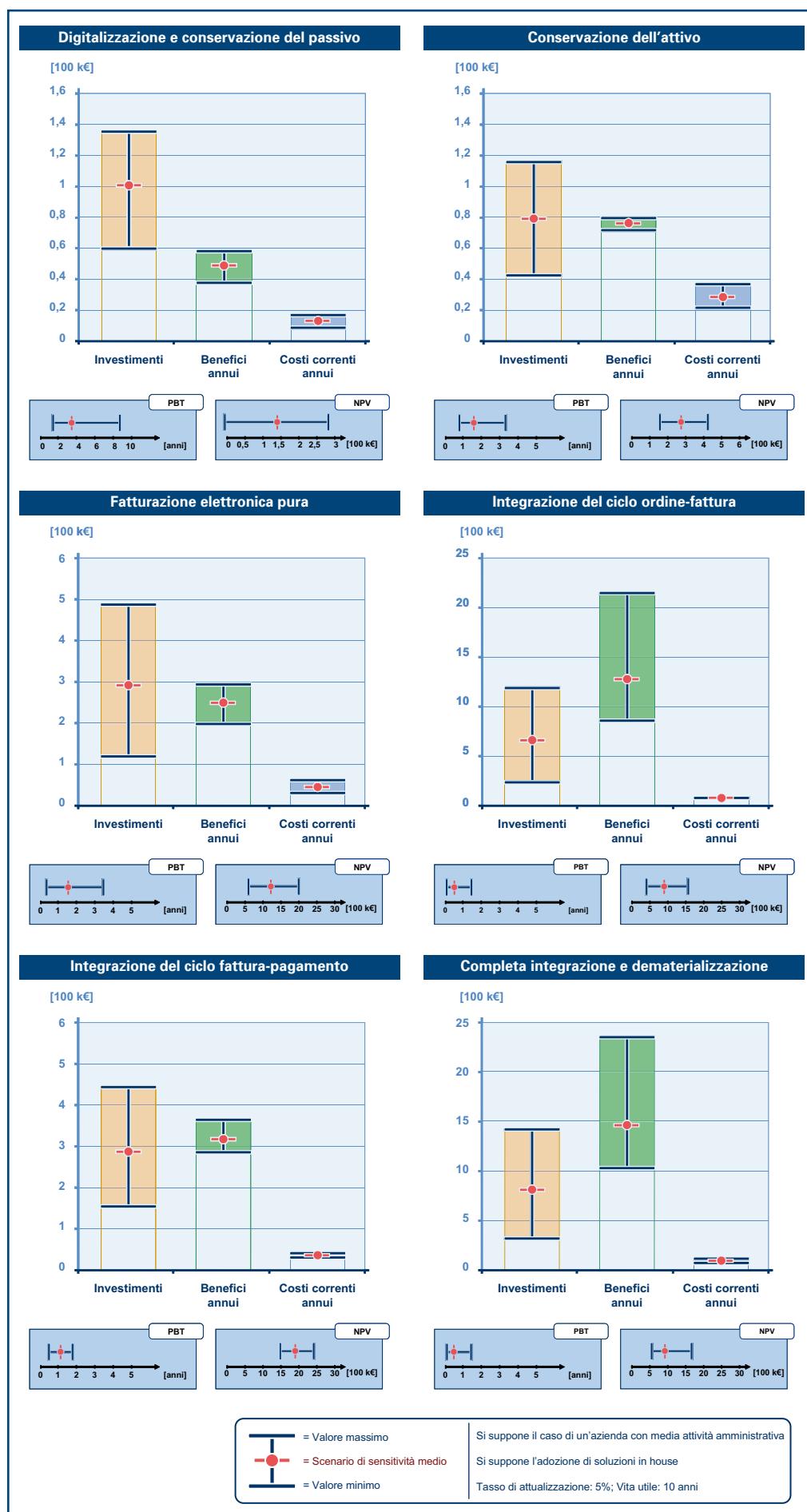


Figura 4.13
Gli scenari di sensitività

Figura 4.14
Un esempio di applicazione dei modelli. Azienda media e gestione in house



A titolo di esempio sono riportati in Figura 4.14 i risultati per alcuni dei paradigmi di adozione, con soluzioni in house, in un'azienda con media attività amministrativa.

Nei paragrafi successivi presenteremo una sintesi dei risultati ottenuti con l'obiettivo di mostrare come la redditività dei progetti di fatturazione elettronica vari in funzione della dimensione aziendale, della modalità di fruizione del servizio, del livello di integrazione e del contesto aziendale.

Il tempo di payback

Iniziamo a esaminare il tempo di ritorno dall'investimento per i diversi paradigmi di adozione e per le tre dimensioni aziendali prese a riferimento (cfr. Figura 4.15 e Figura 4.16). I tempi di payback sono stati stimati utilizzando per ciascun paradigma la più conveniente modalità di fruizione del servizio, negli scenari di sensitività medio e, poi, pessimistico.

Come emerge chiaramente in Figura 4.15, nello scenario di sensitività medio tutti i paradigmi presentano un tempo di payback estremamente limitato, sempre inferiore all'anno per le aziende con media o elevata attività amministrativa e, se si eccettua un caso (scambio unilaterale delle fatture), sempre inferiore ai due anni anche per le aziende con limitata attività amministrativa. Anche ponendosi nello scenario di sensitività pessimistico (cfr. Figura 4.16) – massima prudenza nella stima dei benefici e valori più elevati in relazione a investimenti e costi – i tempi di ritorno dall'investimento rimangono interessanti: prevalentemente al di sotto dei due anni e sempre al di sotto dei 4 anni, se si eccettuano i paradigmi di digitalizzazione e conservazione del passivo e scambio unilaterale delle fatture per aziende con medio-bassa attività amministrativa. Infine in Figura 4.17, per le sole aziende con media attività amministrativa, è riportata l'analisi del tempo di payback con evidenza dell'intervallo di variazione associato all'incertezza del contesto e dei parametri di costo: è anche graficamente evidente come, a meno di rare combinazioni paradigma-scenario, i risultati siano estremamente favorevoli.

		Azienda con attività amministrativa		
		limitata	media	elevata
Fatturazione elettronica	Digitalizzazione e conservazione del passivo	1,8	0,5	0,1
	Conservazione dell'attivo	0,9	0,2	0,1
	Fatturazione elettronica pura	1,0	0,7	0,6
	Completa integrazione e dematerializzazione del ciclo ordine-pagamento	0,7	0,5	0,4
	Integrazione del ciclo ordine-pagamento	0,6	0,5	0,4
	Integrazione del ciclo ordine-fattura	0,6	0,5	0,4
	Integrazione del ciclo fattura-pagamento	1,2	0,7	0,5
	Integrazione dei pagamenti/incassi	0,7	0,1	0,1
	Scambio unilaterale delle fatture	3,9	0,9	0,1
Integrazione e dematerializzazione	Scambio unilaterale degli ordini	1,0	0,3	0,1

Legend:

- 0 < PBT [anni] < 1
- 1 < PBT [anni] < 2
- 2 < PBT [anni]

Si suppone l'adozione della migliore modalità di fruizione del servizio per ogni paradigma

Scenario di sensitività medio

Figura 4.15

L'analisi del tempo di payback. Scenario di sensitività medio

Figura 4.16

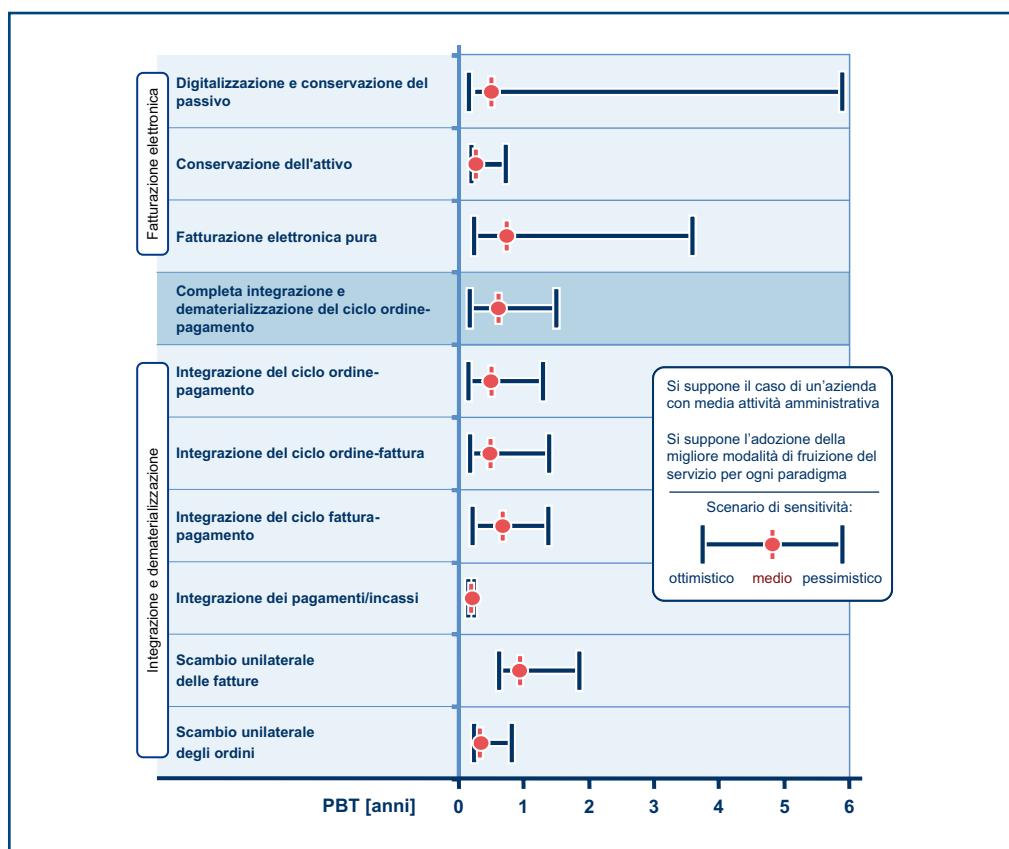
L'analisi del tempo di payback. Scenario di sensitività pessimistico

		Azienda con attività amministrativa		
		limitata	media	elevata
Fatturazione elettronica	Digitalizzazione e conservazione del passivo	6,1	5,9	0,2
	Conservazione dell'attivo	2,1	0,7	0,1
	Fatturazione elettronica pura	2,5	3,6	1,7
	Completa integrazione e dematerializzazione del ciclo ordine-pagamento	1,8	1,5	1,2
	Integrazione del ciclo ordine-pagamento	1,6	1,3	1,1
	Integrazione del ciclo ordine-fattura	1,7	1,4	1,3
	Integrazione del ciclo fattura-pagamento	2,4	1,4	1,0
	Integrazione dei pagamenti/incassi	0,9	0,2	0,1
Integrazione e dematerializzazione	Scambio unilaterale delle fatture	19,8	1,9	0,2
	Scambio unilaterale degli ordini	3,5	0,8	0,1

Si suppone l'adozione della migliore modalità di fruizione del servizio per ogni paradigma
Scenario di sensitività pessimistico

Figura 4.17

Il tempo di payback al variare del livello di integrazione



La vista cliente-fornitore

I dati di payback presentati nel paragrafo precedente facevano riferimento all'intero progetto, senza distinguere il punto di vista del cliente o del fornitore nei progetti collaborativi. In Figura 4.18 è riportata la stessa analisi di Figura 4.17 – il tempo di payback per i diversi paradigmi in un'azienda con attività amministrativa media – distinguendo invece i due punti di vista (ovviamente alcuni paradigmi sono presenti in una sola delle due prospettive). Emerge con chiarezza come la distinzione nelle due viste non modifichi

il messaggio generale presentato nel paragrafo precedente. Da questo momento in avanti – anche per scelta culturale – si tornerà quindi a presentare i dati di redditività per l'intero progetto, ben sapendo che è sempre possibile risalire alla vista disaggregata.

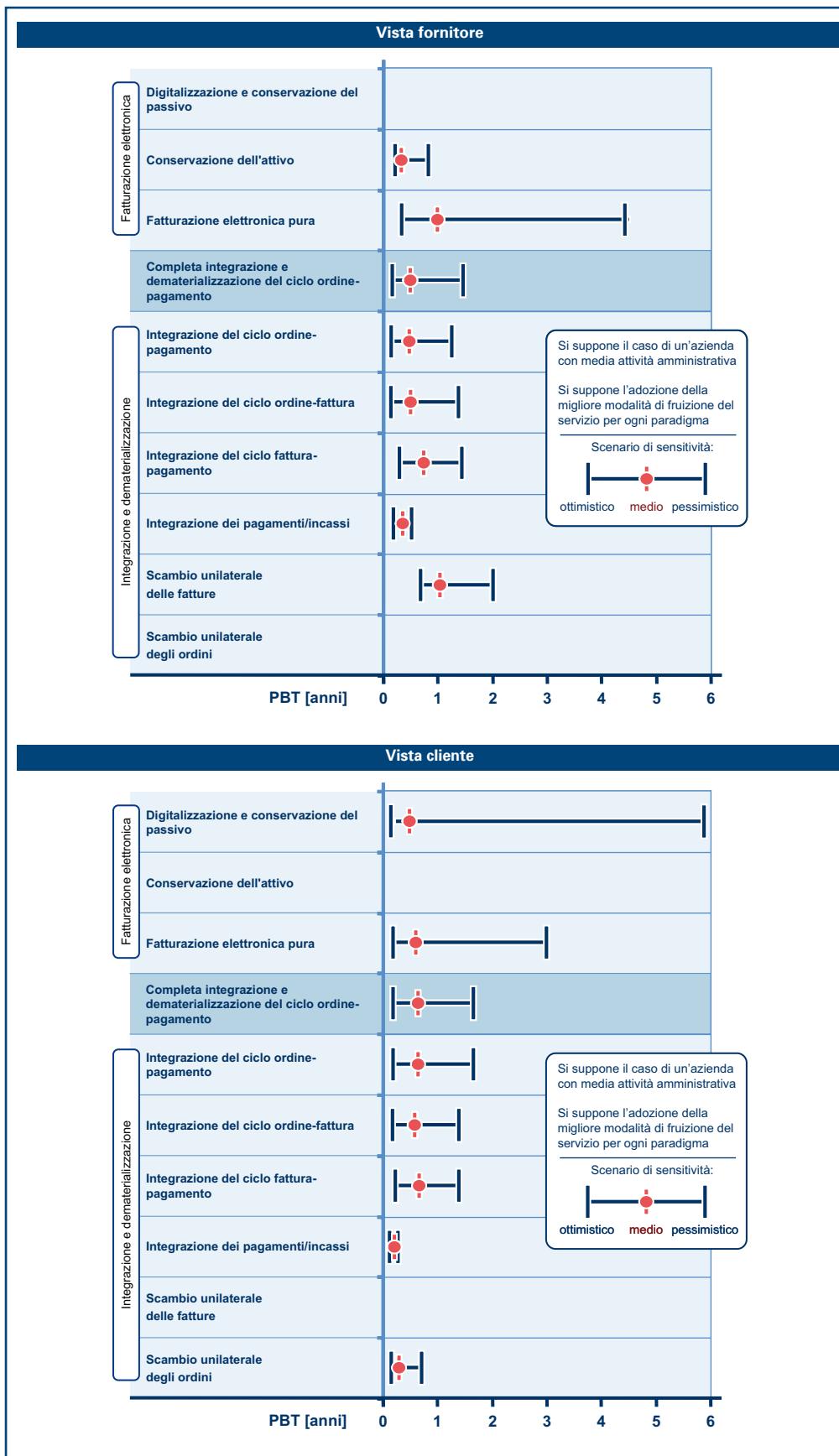


Figura 4.18

Il tempo di payback al variare livello di integrazione – La vista cliente-fornitore

La redditività in funzione del livello di integrazione

Se è pur vero che il tempo di payback è confrontabile per i diversi paradigmi, il valore assoluto del ritorno dall'investimento – misurato come NPV o NPV/ciclo – è invece fortemente dipendente dal tipo di paradigma: maggiore il livello di integrazione, maggiore – più che in proporzione – il valore del progetto.

In Figura 4.19 è riportata l'analisi del NPV a ciclo che misura il valore assoluto generabile dal progetto in 10 anni rapportato al numero di cicli ordine-pagamento attesi (è in questo modo possibile confrontare aziende con diversa scala di attività amministrativa, cfr. Box 4.1). In Figura 4.20, per le sole aziende con media attività amministrativa, è riportata l'analisi del NPV. Come emerge dai dati, i paradigmi a impatto più pervasivo – quelli orientati all'integrazione dell'intero ciclo o di parti consistenti dello stesso – presentano un indice di redditività superiore di almeno un ordine di grandezza. I benefici, diversamente dagli investimenti e costi correnti, crescono più che proporzionalmente con il livello di integrazione (cfr. paragrafo “La valutazione dei benefici”). Per questi paradigmi, l'indice di redditività per ciclo risulta per altro poco influenzato dalla dimensione dell'attività amministrativa: progetti di integrazione e dematerializzazione in aziende di dimensioni limitate presentano performance di redditività paragonabili a quelle appannaggio delle imprese caratterizzate da un volume di documenti scambiati anche cinquanta volte superiore.

Figura 4.19

**L'analisi del NPV/ciclo.
Scenario di sensitività
medio**

Azienda con attività amministrativa			
	limitata	media	elevata
Digitalizzazione e conservazione del passivo	0,5 €	0,6 €	1,2 €
Conservazione dell'attivo	1,0 €	1,4 €	1,7 €
Fatturazione elettronica pura	5,3 €	6,0 €	6,4 €
Completa integrazione e dematerializzazione del ciclo ordine-pagamento	36,5 €	39,0 €	40,9 €
Integrazione del ciclo ordine-pagamento	36,3 €	38,5 €	39,6 €
Integrazione del ciclo ordine-fattura	33,0 €	34,9 €	35,8 €
Integrazione del ciclo fattura-pagamento	6,6 €	7,4 €	8,7 €
Integrazione dei pagamenti/incassi	5,2 €	5,2 €	5,3 €
Scambio unilaterale delle fatture	0,3 €	1,1 €	1,6 €
Scambio unilaterale degli ordini	2,3 €	3,1 €	3,6 €

Si suppone l'adozione della migliore modalità di fruizione del servizio per ogni paradigma

Tasso di attualizzazione: 5%
Vita utile: 10 anni

Il NPV/ciclo si ottiene dividendo il NPV per il numero totale dei cicli nell'arco di 10 anni

Scenario di sensitività medio

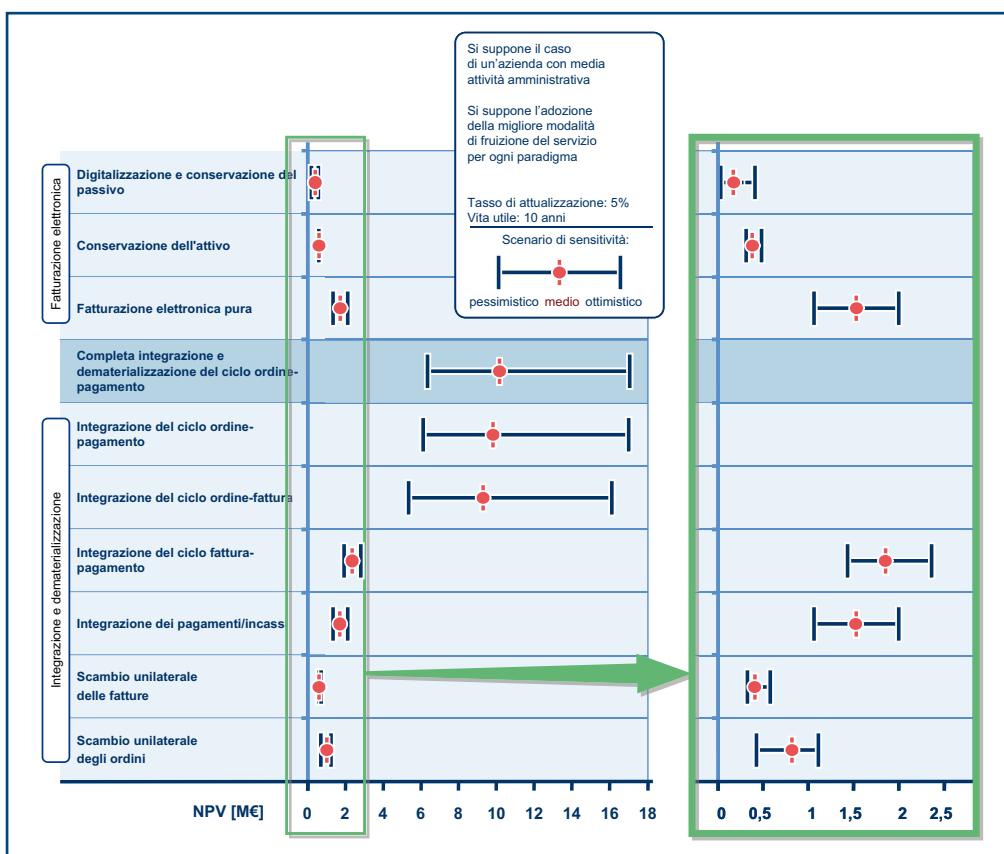


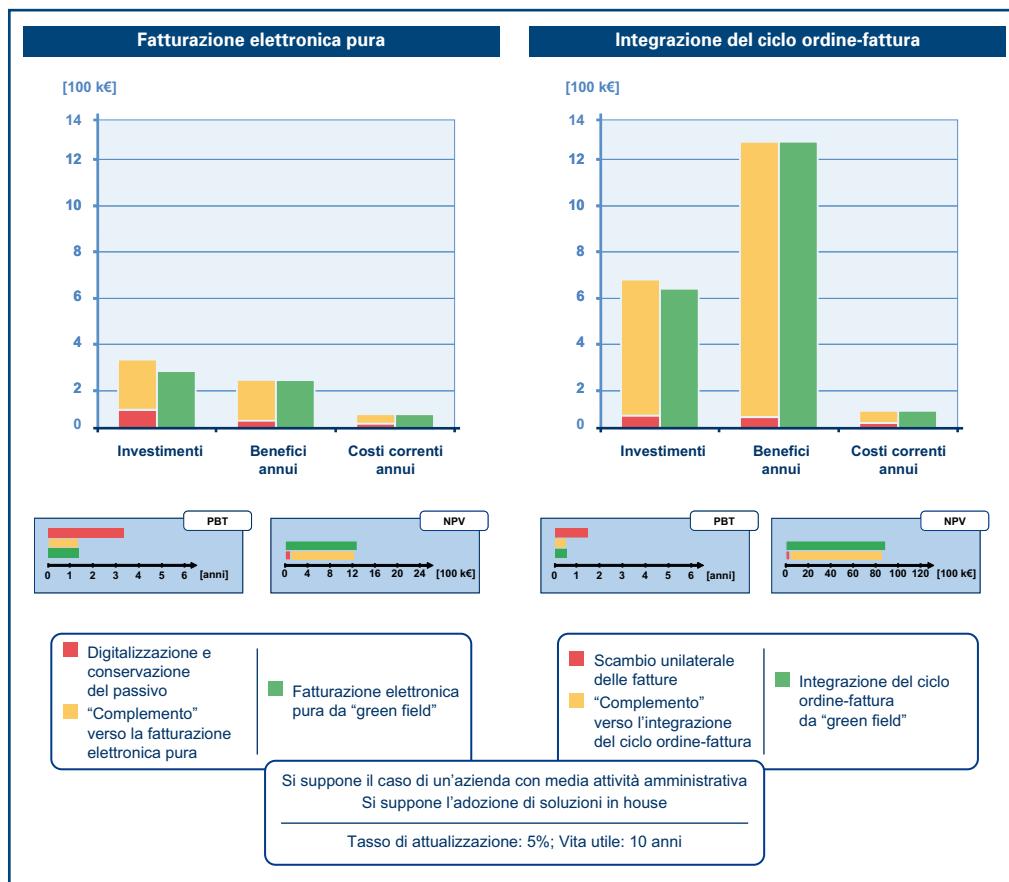
Figura 4.20
Il NPV al variare del livello di integrazione

L'adozione progressiva

Le analisi di redditività presentate nei paragrafi precedenti si applicano a progetti “green field” (caso base costituito dallo scenario tradizionale). Quali sarebbero le implicazioni sulla redditività se si procedesse con un’adozione progressiva, dai paradigmi più semplici – a impatto organizzativo limitato – verso i paradigmi più integrati – a impatto organizzativo pervasivo? Quale la “penalizzazione” dovuta all’inevitabile parziale duplicazione di alcune voci di investimento di tipo organizzativo e tecnologico?

In Figura 4.21 sono riportati un paio di esempi nei quali si valuta l’adozione delle soluzioni di fatturazione elettronica pura e integrazione del ciclo ordine-fattura per passi incrementali, passando in entrambi i casi attraverso una soluzione intermedia più semplice. Il risultato generale che emerge dagli esempi – e che abbiamo verificato in molti altri paradigmi e in contesti differenti – risulta che la “penalizzazione” sugli indici di redditività conseguente a un’adozione per gradi è tutto sommato contenuta. Procedere in modo progressivo, nella prospettiva del percorso complessivo, può dunque essere un ragionevole compromesso tra redditività del progetto e impatto organizzativo.

Figura 4.21
Alcuni esempi di
adozione progressiva

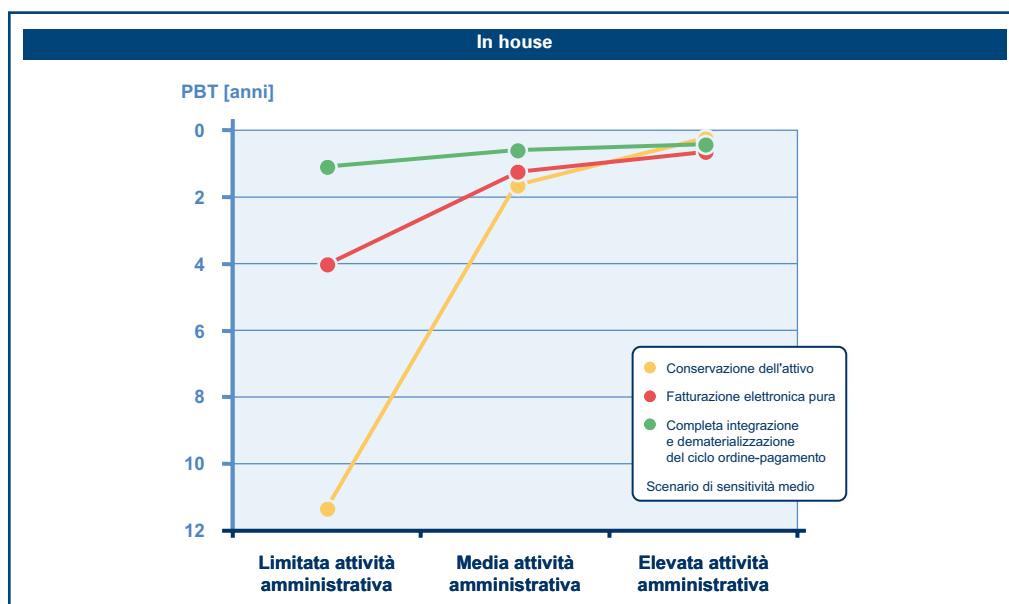


Il livello di attività amministrativa

Cerchiamo ora di comprendere meglio qual è l'effetto della “scala” dell'attività amministrativa sugli indici di redditività. Analizziamo al riguardo la variazione del tempo di payback in funzione del livello dell'attività amministrativa per alcuni dei più rappresentativi paradigmi di adozione con differenti modalità di fruizione del servizio – in house (cfr. Figura 4.22) e in outsourcing (cfr. Figura 4.23)⁵. Nel caso dei progetti “in house” emerge chiaramente l'esistenza di un gomito – nell'intorno dei 10/15 mila documenti

⁵ Si rimanda al Capitolo 2 per una descrizione dettagliata delle diverse modalità di fruizione del servizio.

Figura 4.22
L'effetto del
livello di attività
amministrative sul
tempo di payback.
Gestione in house



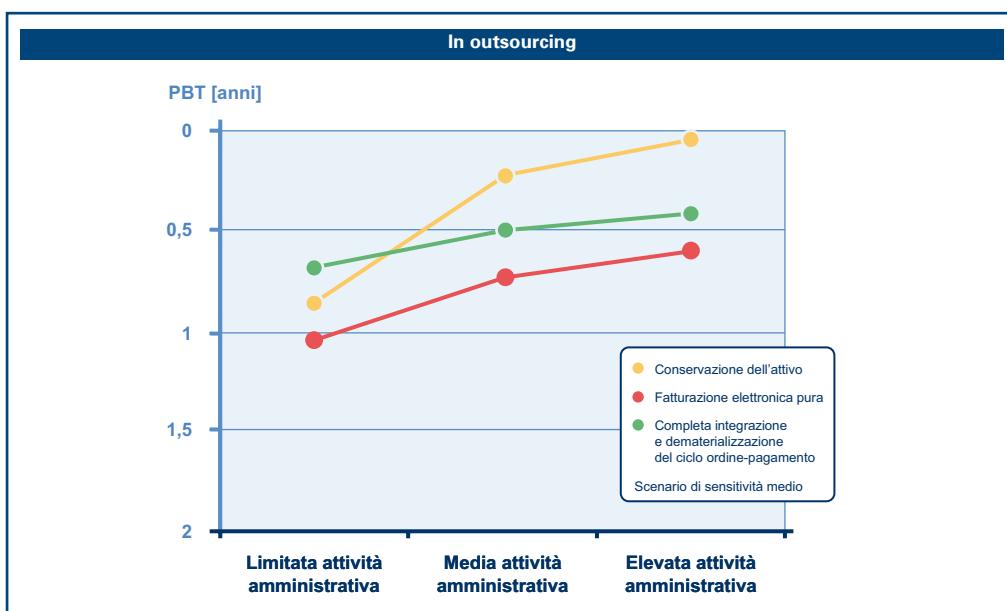


Figura 4.23
L'effetto del livello di attività amministrativa sul tempo di payback. Gestione in outsourcing

all'anno – al di sotto del quale il peggioramento del tempo di payback risulta molto marcato. Al di sopra del gomito l'effetto del livello di attività amministrativa è, per contro, tutto sommato poco significativo. Nel caso invece di gestione in outsourcing l'effetto di scala è generalmente meno marcato: gli investimenti sono più bassi e i costi correnti, pur essendo tendenzialmente più elevati rispetto al caso in house, sono fortemente correlati con l'effettivo utilizzo del servizio. Un'adeguata scelta della modalità di fruizione del servizio attenua quindi significativamente l'effetto della dimensione aziendale.

Le modalità di fruizione del servizio

Quali sono le modalità di fruizione del servizio più convenienti per ciascuna combinazione paradigma-livello di attività amministrativa? Al riguardo, i risultati dell'analisi di redditività forniscono alcune indicazioni di massima, anche se la scelta puntuale deve poi essere valutata caso per caso.

In Figura 4.24, con riferimento a due paradigmi rappresentativi – la fatturazione elettronica pura e l'integrazione del ciclo ordine-fattura – viene ad esempio riportato l'NPV/ciclo che si ottiene adottando le diverse modalità di servizio (quelle significative per ciascuno dei due paradigmi). Oltre al valore medio dell'indice di redditività, sono presentate anche le bande di variazione che considerano l'incertezza sui principali parametri di costo. Come emerge dai dati, i differenti modelli di servizio presentano importanti aree di sostanziale indifferenza per aziende con medio-alta attività amministrativa, mentre nel caso di aziende con bassa attività amministrativa i modelli in outsourcing e in ASP appaiono più convenienti rispetto alla gestione in house.

Sulla base di un'analisi più estensiva, che generalizza quanto esemplificato in Figura 4.24, abbiamo costruito una prima rappresentazione del dominio di elezione delle differenti modalità di fruizione del servizio in base al criterio della convenienza economica (cfr. Figura 4.25). Risulta, come prevedibile, una sostanziale convenienza dei modelli in outsourcing o in ASP nel caso di medio-basse attività amministrative, più marcata per i paradigmi più semplici, e una relativa convenienza dei modelli in house per aziende con elevata attività amministrativa e progetti di integrazione più complessi.

Figura 4.24
L'effetto della dimensione aziendale sul NPV nelle diverse modalità di fruizione del servizio

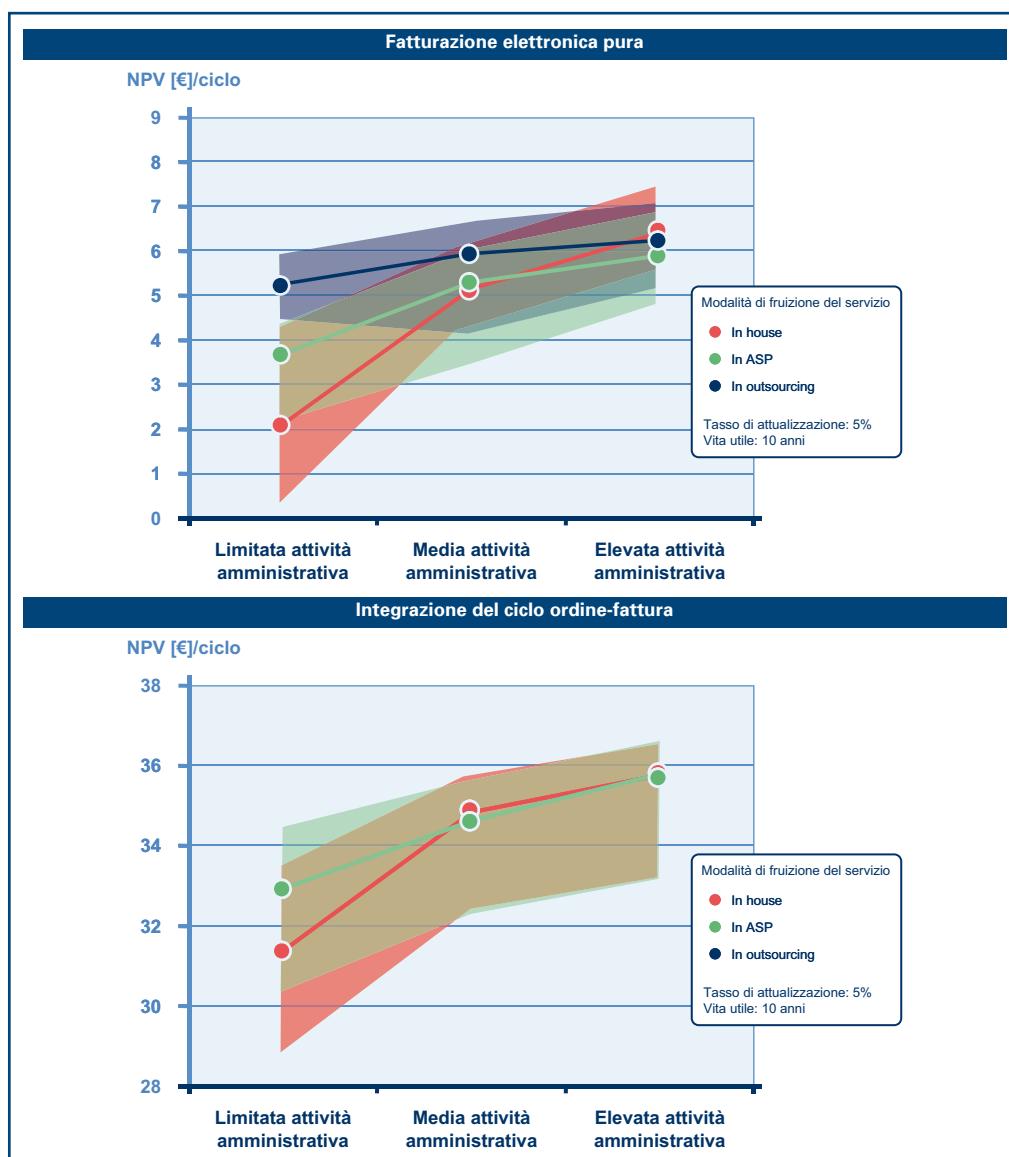
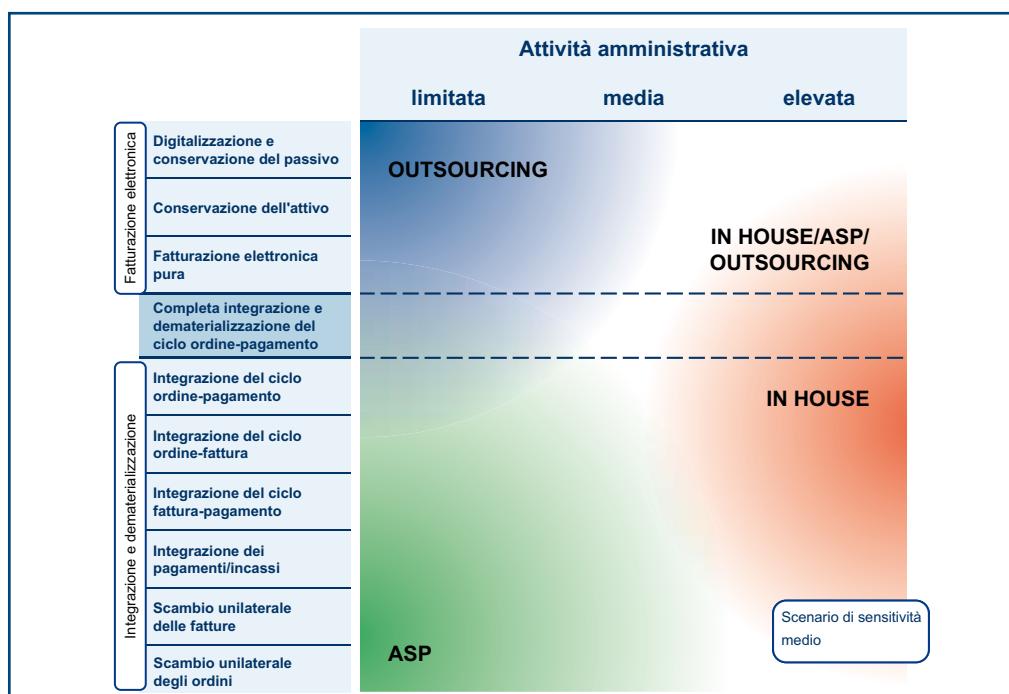


Figura 4.25
Il dominio di convenienza delle modalità di fruizione del servizio



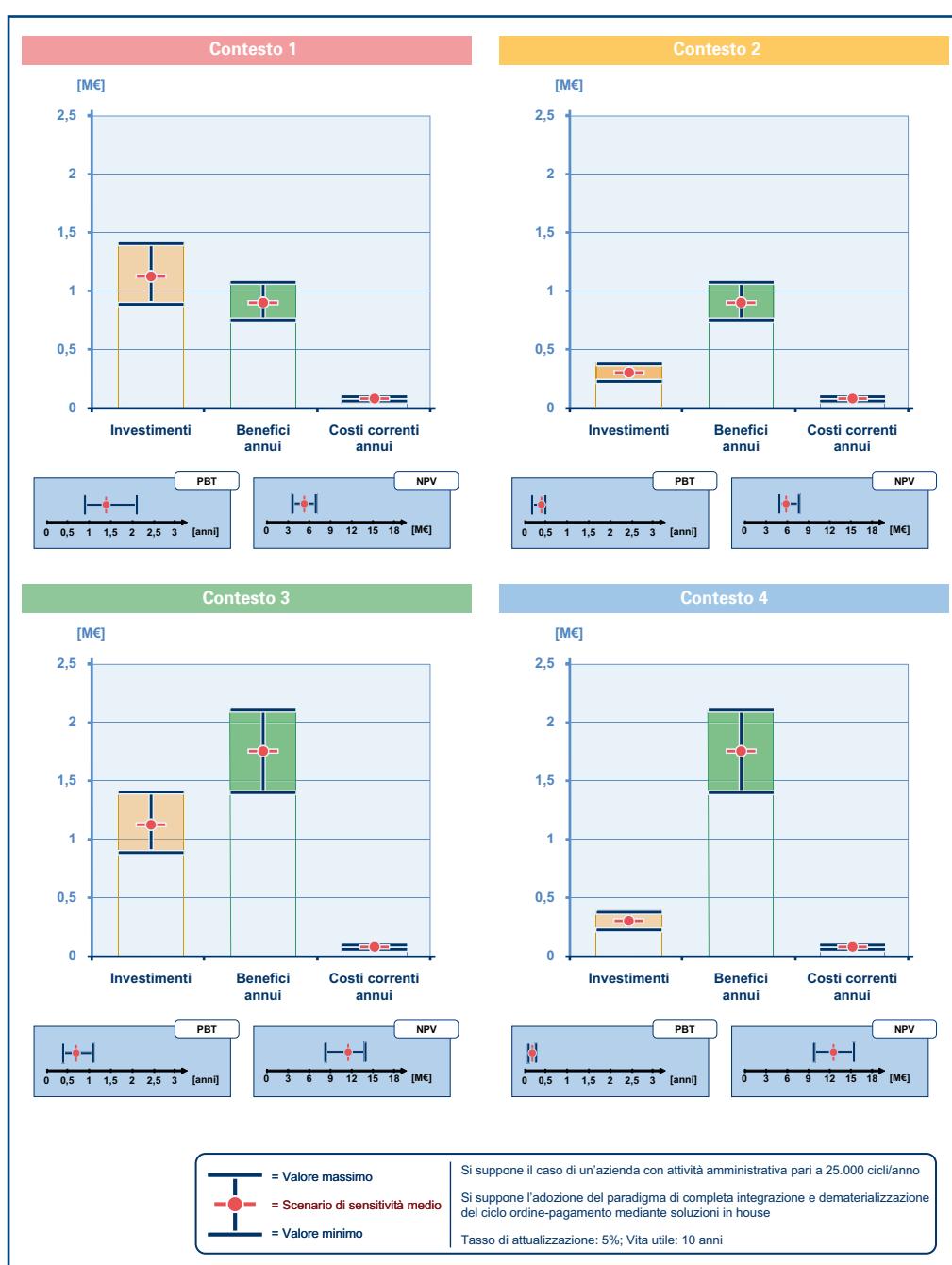
Le differenze di contesto

I risultati sino ad ora presentati fanno riferimento ad aziende de-contestualizzate, considerando le variazioni di contesto solo all'interno dell'analisi di sensitività e quindi, in ultima istanza, all'interno delle bande di variazione. In questo ultimo paragrafo vogliamo invece esplicitare l'effetto del contesto in modo da fornire ai lettori uno spunto utile per posizionarsi all'interno della banda di variazione.

	Contesto 1	Contesto 2	Contesto 3	Contesto 4
Efficienza della catena documentale	Alta	Alta	Bassa	Bassa
Accuratezza iniziale	Alta	Alta	Bassa	Bassa
Costi di gestione del cambiamento	Alti	Bassi	Alti	Bassi

Figura 4.26

I quattro contesti esaminati



In Figura 4.26 sono descritti quattro “contesti” che si differenziano in relazione a tre classi di variabili: l’efficienza della catena documentale, l’accuratezza iniziale e il costo di gestione del cambiamento. I quattro contesti presi a riferimento descrivono situazioni tipiche di settori differenti. Nel “contesto 4”, ad esempio, le condizioni operative rendono particolarmente interessante l’introduzione dei modelli di fatturazione elettronica (bassa efficienza documentale e bassa accuratezza iniziale) e i costi del cambiamento organizzativo sono bassi grazie alla disponibilità di standard di filiera condivisi. Nel “contesto 1” è vero l’opposto: i benefici potenziali sono bassi e il cambiamento organizzativo molto costoso. Gli indicatori di redditività per un’azienda che gestisce 25.000 cicli/anno, pur positivi in tutti e quattro i casi, presentano differenze significative (cfr. Figura 4.27). È dunque importante declinare con attenzione i risultati generali presentati nella Ricerca, in funzione dello specifico contesto operativo.

Considerazioni di sintesi

In conclusione proviamo a riassumere i principali elementi che emergono dall’analisi di redditività dei progetti di fatturazione elettronica.

- Il tempo di payback è generalmente inferiore all’anno per tutti i paradigmi di adozione e per tutti i livelli di attività amministrativa, con pochissime eccezioni (i paradigmi a impatto locale nelle piccole aziende).
- Il valore dei progetti – misurato in termini di Net Present Value – è invece di almeno un ordine di grandezza superiore per i progetti di integrazione dell’intero ciclo ordine-pagamento rispetto ai progetti più circoscritti, a parità di dimensione aziendale. I benefici legati alla riduzione dei costi di gestione delle non conformità e alla riduzione delle attività di interfaccia a basso valore aggiunto si possono cogliere solo grazie all’integrazione orizzontale (tra fasi) e verticale (di filiera).
- I modelli di fruizione del servizio in ASP o in outsourcing sono più convenienti rispetto ai modelli in house per livelli medio-bassi di attività amministrativa e per i paradigmi più semplici.
- Gli indicatori di redditività risentono della riduzione nel livello di attività amministrative, peggiorando per aziende con bassa attività. L’effetto è tuttavia poco marcato, soprattutto nei paradigmi di più completa integrazione e dematerializzazione del ciclo. L’utilizzo di modalità di fruizione del servizio in ASP o in outsourcing contribuisce a ridurre significativamente questo fenomeno.
- Non è necessario fare “tutto e subito”: cominciare dai paradigmi a più bassa integrazione per poi procedere verso i paradigmi a maggiore integrazione comporta una moderata penalizzazione negli indicatori di redditività, a fronte però anche di un inferiore stress da cambiamento sulla struttura.
- Nonostante i principali messaggi abbiano valenza generale, vi sono delle significative differenze legate al contesto operativo che richiedono una declinazione attenta dei risultati nei diversi settori e secondo le specifiche caratteristiche della singola azienda.

Tirate le somme, ci sentiamo di esprimere un messaggio di estrema positività. I progetti di fatturazione elettronica – nelle varie accezioni e paradigmi – presentano indicatori di redditività tali da rendere quanto meno “miope” non prenderli in seria considerazione.

5. L'evoluzione del quadro normativo

di Umberto Zanini

La percezione di indeterminatezza e complessità del quadro normativo di riferimento è spesso addotta come una delle principali barriere all'adozione della fatturazione elettronica in senso stretto e, quindi, come un fattore di rallentamento del processo di adozione a livello Paese. Una simile argomentazione – giustificabile forse in passato – trascorsi ormai quattro anni dall'emanazione delle prime disposizioni legislative in materia, non è più sostenibile e rappresenta di fatto una “scusa” per non fare. Il quadro normativo, arricchito dalle Risoluzioni dell'Agenzia delle Entrate, è completo e chiaro, con la sola eccezione di alcuni pochi punti aperti, sui quali è giusto concentrare l'attenzione nella logica del miglioramento continuo. Nel contempo è in fase di forte consolidamento una prassi operativa che consente di superare le citate lacune normative e di tradurre in digitale metodologie procedurali utilizzate da anni nei processi amministrativi per i documenti cartacei. Forse la più rilevante attività ancora da compiere in tema di normativa è una più efficace divulgazione dei contenuti e una più diffusa educazione di professionisti e utenti.

In questo capitolo forniremo una panoramica aggiornata del quadro normativo di riferimento e dei modelli di fatturazione “normati”, evidenziando i pochi reali elementi di incertezza ancora presenti. Nella seconda parte del capitolo accenneremo alle recenti disposizioni di legge che prevedono l'obbligo di emettere fatture elettroniche nei confronti delle Amministrazioni dello Stato e degli Enti Pubblici Nazionali (introdotto dalla Finanziaria 2008).

Una sintesi del quadro normativo

Come già riportato nella precedente edizione della Ricerca¹, l'opportunità di emettere e conservare le fatture unicamente in formato digitale, è stata introdotta nell'ordinamento italiano dal Decreto del Ministero dell'Economia e delle Finanze del 23 gennaio 2004 e dal Decreto Legislativo del 20 febbraio 2004 n. 52 che ha recepito la Direttiva 2001/115/CE del 20 dicembre 2001. Negli oltre quattro anni trascorsi dall'entrata in vigore delle prime disposizioni legislative sulla materia, una serie di Risoluzioni e di Circolari interpretative a opera dell'Amministrazione Finanziaria dello Stato sono poi intervenute a eliminare i principali elementi di indeterminatezza rimasti (cfr. Box 5.1 per una sintesi dei principali riferimenti normativi). Con l'approvazione della Legge n. 244 del 24 dicembre 2007 (Legge Finanziaria 2008) è stato infine introdotto l'obbligo di emettere fatture esclusivamente in formato elettronico nei confronti della Pubblica Amministrazione. Nonostante non siano ancora stati emanati due specifici provvedimenti³, in più occasioni l'Amministrazione Finanziaria è intervenuta a sottolineare come l'attuale quadro normativo consenta l'immediata adozione di soluzioni di fatturazione elettronica o di conservazione sostitutiva, senza necessariamente attendere l'approvazione dei suddetti provvedimenti³.

L'attuale quadro normativo consente l'adozione di diversi modelli di gestione elettronica dei processi di fatturazione, dalla semplice trasmissione telematica delle fatture con obbligo di stampa, alla fatturazione elettronica in senso proprio⁴ (cfr. Box 5.2 per una descrizione sintetica dei diversi modelli). Tali modalità operative costituiscono la base “normativa” dei diversi paradigmi di fatturazione elettronica che abbiamo descritto nel Capitolo 2.

¹ Cfr. “Fatturazione Elettronica: benefici non solo sulla carta”, Marzo 2007, School of Management del Politecnico di Milano, www.osservatori.net.

² I due provvedimenti mancanti sono nello specifico: (1) provvedimento di cui all'art. 5 del Decreto del Ministero dell'Economia e delle Finanze del 23 gennaio 2004, che dovrà riportare gli ulteriori dati ed elementi identificativi da comunicare alle competenti Agenzie fiscali; (2) provvedimento di cui all'art. 6 del Decreto del Ministero dell'Economia e delle Finanze del 23 gennaio 2004, che dovrà riportare le modalità per l'esibizione in via telematica dei documenti conservati digitalmente.

³ Cfr. Circolare dell'Agenzia delle Entrate n. 36/E del 6 dicembre 2006.

⁴ Cfr. “Fatturazione Elettronica: benefici non solo sulla carta”, Marzo 2007, School of Management del Politecnico di Milano, www.osservatori.net.

Box 5.1

Il quadro normativo in tema di fatturazione elettronica e conservazione sostitutiva**Normativa sulla fatturazione elettronica**

Raccomandazione 94/820/CE della Commissione, del 19 ottobre 1994, relativa agli aspetti giuridici della trasmissione elettronica di dati (G.U. n. L 338 del 28/12/1994).

Direttiva 2001/115/CE del Consiglio del 20 dicembre 2001, che modifica la Direttiva 77/388CEE al fine di semplificare, modernizzare e armonizzare le modalità di fatturazione previste in materia di imposta sul valore aggiunto.

Decreto Legislativo del 20 febbraio 2004 n. 52. Attuazione della direttiva 2001/115/CE che semplifica ed armonizza le modalità di fatturazione in materia di IVA (G.U. n. 49 del 28 febbraio 2004).

Provvedimento Agenzia delle Entrate del 9 dicembre 2004. Modalità di trasmissione e contenuti della comunicazione telematica ai sensi dell'articolo 21, comma 1, del decreto del Presidente della Repubblica 26 ottobre 1972, n. 633, ai fini dell'emissione delle fatture da parte del cliente o del terzo residente in un Paese, con il quale non esistono strumenti giuridici di reciproca assistenza in materia di IVA (G.U. n. 298 del 21 dicembre 2004).

Circolare Agenzia delle Entrate n. 45/E del 19 ottobre 2005. Decreto legislativo 20 febbraio 2004 n. 52 – attuazione della direttiva 2001/115/CE che semplifica ed armonizza le modalità di fatturazione in materia di IVA.

Direttiva 2006/112/CE del Consiglio del 28 novembre 2006, relativa al sistema comune d'imposta sul valore aggiunto

Legge n. 244 del 24 dicembre 2007. Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (Legge Finanziaria 2008) (G.U. n. 300 del 28 dicembre 2007).

Decreto 7 marzo 2008. Individuazione del gestore del sistema di interscambio della fatturazione elettronica nonché delle relative attribuzioni e competenze (G.U. n. 103 del 3 maggio 2008).

Normativa sulla conservazione sostitutiva

Decreto Ministero dell'Economia e delle Finanze del 23 gennaio 2004. Modalità di assolvimento degli obblighi fiscali relativi ai documenti informatici ed alla loro riproduzione in diversi tipi di supporto.

Circolare Agenzia delle Dogane n. 5/D del 25 gennaio 2005. DM 23/1/2004 recante “modalità di assolvimento degli obblighi fiscali relativi ai documenti informatici ed alla loro riproduzione in diversi tipi di supporto”. Campo di applicazione.

Decreto Legislativo del 7 marzo 2005, n. 82. Codice dell'amministrazione digitale (G.U. n. 112 del 16 maggio 2005).

Circolare dell'Agenzia delle Entrate n. 36/E del 6 dicembre 2006. Decreto ministeriale 23 gennaio 2004 – Modalità di assolvimento degli obblighi fiscali relativi ai documenti informatici e alla loro riproduzione in diversi tipi di supporto.

Normativa tecnica

Deliberazione CNIPA del 19 febbraio 2004 n. 11/2004. Regole tecniche per la riproduzione e conservazione di documenti su supporto ottico idoneo a garantire la conformità dei documenti agli originali – articolo 6, comma 1 e 2, del Testo unico delle disposizioni legislative e regolamentari in materia di documentazione amministrativa, di cui al decreto del Presidente della Repubblica 28 dicembre 2000, n. 445.

Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 13 gennaio 2004. Regole tecniche per la formazione, la trasmissione, la conservazione, la duplicazione, la riproduzione e la validazione, anche temporale, dei documenti informatici (G.U. n. 98 del 27 aprile 2004).

Decreto del Presidente della Repubblica del 11 febbraio 2005 n. 68. Regolamento recante disposizioni per l'utilizzo della posta elettronica certificata, a norma dell'articolo 27 della legge 16 gennaio 2003, n. 3.

Decreto del Ministro per l'innovazione e le tecnologie del 2 novembre 2005. Regole tecniche per la formazione, la trasmissione e la validazione, anche temporale, della posta elettronica certificata.

Deliberazione CNIPA del 18 maggio 2006 n. 34/2006. Regole tecniche per la definizione del profilo di busta crittografica per la firma digitale in linguaggio XML (G.U. n. 230 del 3 ottobre 2006).

Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 12 ottobre 2007. Differimento del termine che autorizza l'autodichiarazione circa la rispondenza ai requisiti di sicurezza di cui all'articolo 13, comma 4, del decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 30 ottobre 2003 (G.U. n. 13 del 16 gennaio 2008).

Risoluzioni dell'Agenzia delle Entrate

Risoluzione dell'Agenzia delle Entrate n. 161/E del 9 luglio 2007 D.M. 23 gennaio 2004, articolo 21 DPR 26 ottobre 1972, n. 633 – Fatturazione elettronica e modalità di assolvimento degli obblighi fiscali relativi ai documenti informatici ed alla loro riproduzione su diversi tipi di supporto.

Risoluzione dell'Agenzia delle Entrate n. 298/E del 18 ottobre 2007 Istanza di interpello 2007 – Art. 11, legge 27 luglio 2000, n. 212. Conservazione su supporti informatici delle copie delle dichiarazioni da parte dei CAF – Adempimenti correlati e termine per l'invio dell'impronta dell'archivio informatico.

Risoluzione dell'Agenzia delle Entrate n. 14/E del 21 gennaio 2008 Conservazione elettronica. Istanza di interpello 2007 – Art. 11, legge 27 luglio 2000, n. 212.

Risoluzione dell'Agenzia delle Entrate n. 67/E del 28 febbraio 2008 Articoli 21 e 39 del D.P.R. 26 ottobre 1972, n. 633, D.M. 23 gennaio 2004, conservazione sostitutiva dei documenti rilevanti ai fini delle disposizioni tributarie – obblighi del vettore o dello spedizioniere. Messa a disposizione delle fatture tramite strumenti elettronici.

Risoluzione dell'Agenzia delle Entrate n. 85/E del 11 marzo 2008 D.M. 23 gennaio 2004, D.M. 24 ottobre 2000, n. 370. Conservazione sostitutiva delle distinte meccanografiche di fatturazione. Istanza di interpello – Art. 11, legge 27 luglio 2000, n. 212 – ALFA SpA.

I modelli di fatturazione elettronica “normati”

Box 5.2

La trasmissione telematica delle fatture

Per trasmissione telematica delle fatture (o “fatturazione telematica”) si intende la trasmissione dei dati e delle informazioni contenute in fattura utilizzando un canale telematico (ad esempio l'email, la pubblicazione su un portale Web o anche il telefax). Resta in questo caso obbligatoria sia da parte dell'emittente sia del ricevente la “materializzazione” (stampa su supporto cartaceo) del documento. È necessario infatti stampare i dati che si ricevono creando un documento (cartaceo) che costituirà l'evidenza “legale” del documento stesso, esattamente come la fattura che si riceve via posta. Non è per altro necessario che l'originale del cliente e la copia fornitrice della fatture abbiano lo stesso layout grafico: ciò che è fondamentale è la congruenza dei dati in esse contenuti.

La conservazione sostitutiva

Per “conservazione sostitutiva” si intende un processo, indipendente dal supporto tecnologico utilizzato, che permette di conservare documenti di qualsiasi natura in formato digitale, in modo che risultino disponibili nel tempo nella loro integrità e autenticità. Tale processo consente di mantenere la validità legale e fiscale dei documenti conservati e rappresenta perciò una modalità di conservazione “sostitutiva” rispetto alla carta. Tutti i documenti amministrativi e fiscali e tutte le scritture contabili possono essere conservati nel solo formato digitale, unica eccezione sono i documenti e le scritture del settore doganale, accise e imposte di consumo. A titolo di esempio è possibile conservare in solo formato digitale: le fatture di vendita, le fatture di acquisto, i documenti di trasporto emessi e ricevuti, il libro giornale ed il libro degli inventari, i registri prescritti ai fini IVA, i mastri contabili, le scritture ausiliarie di magazzino, il registro dei beni ammortizzabili, le distinte meccanografiche di fatturazione, il giornale di fondo elettronico degli scontrini fiscali.

La fatturazione elettronica

Con il termine “fattura elettronica” si intende una fattura in formato digitale provvista del riferimento temporale e della firma digitale dell'emittente (che ne garantisce autenticità e integrità) in-



viata, previa sottoscrizione di un accordo, in formato elettronico al ricevente, il quale la conserverà nel formato originale in modalità sostitutiva alla carta. In sostanza una fattura elettronica è un documento che nasce, viene trasmesso e verrà conservato sia dall'emittente sia dal ricevente solo ed esclusivamente in formato elettronico. Le fatture elettroniche devono obbligatoriamente essere conservate in formato digitale. Per le fatture elettroniche è richiesta anche la chiusura del processo di conservazione con cadenza almeno quindicinale: il responsabile della conservazione deve cristallizzare l'archivio delle fatture elettroniche emesse e/o ricevute nel periodo, apponendo sull'archivio la propria firma digitale e una marca temporale. Da sottolineare come, una volta implementato un sistema di conservazione sostitutiva, se già si dispone dei collegamenti telematici attraverso cui inviare o ricevere fatture telematiche, l'implementazione della fatturazione elettronica è un passo molto breve che richiede solo la stipula di un accordo con i riceventi o gli emittenti e l'utilizzo della firma digitale e del riferimento temporale da parte dell'emittente.

Lo scambio dati via EDI

Il quadro normativo sulla Fatturazione Elettronica prevede anche che l'utilizzo di sistemi EDI per lo scambio della fatture possa essere considerato a tutti gli effetti fatturazione elettronica. Le fatture o meglio i dati relativi alle fatture trasmessi attraverso sistemi EDI possono essere considerati fatturazione elettronica anche senza la firma digitale e il riferimento temporale qualora i sistemi attraverso cui i dati vengono trasmessi rispettino la raccomandazione 94/820/CE, cioè qualora gli stessi sistemi di trasmissione dei dati garantiscano l'autenticità dell'origine e l'integrità del contenuto (ottenibili ad esempio tramite l'impiego di sistemi di cifratura simmetrica, firma elettronica avanzata, impronte di hash, ecc.). La caratteristica di rispondenza ai requisiti della raccomandazione di cui sopra può essere garantita dal solo fornitore di servizi EDI. Alle aziende clienti è chiesto di verificare che i sistemi del proprio provider rispettino la raccomandazione ed eventualmente ridefinire i termini del contratto di servizio, e poi stipulare un accordo con i clienti/fornitori. Qualora invece il sistema EDI utilizzato non fosse conforme alla raccomandazione, rientrerebbe ovviamente nell'ambito della fatturazione telematica.

I punti aperti

Pur all'interno del rassicurante quadro presentato nel paragrafo precedente, esistono tuttavia alcuni specifici aspetti relativi alla normativa tributaria in tema di fatturazione elettronica e conservazione sostitutiva che si ritiene possano costituire comunque fattore di "intralcio" nel processo di implementazione da parte delle aziende.

Riferimento temporale, data di emissione e cadenza di conservazione

Un primo insieme di fattori è una conseguenza diretta della "particolare" modalità di recepimento della Direttiva 2001/115/CE in Italia. Nello specifico, vi sono due obblighi non previsti nella Direttiva europea e che invece sono stati introdotti nell'ordinamento italiano:

- il primo è l'obbligo di apposizione del riferimento temporale, contestualmente alla firma digitale, sulle singole fatture elettroniche nel momento della loro formazione, introdotto nel 2004 con il Decreto Legislativo n. 52. Vi sono al riguardo legittimi dubbi sull'utilità di apporre il riferimento temporale sulle singole fatture;
- il secondo è l'obbligo di portare in conservazione sostitutiva le fatture elettroniche – emesse o ricevute – con cadenza almeno quindicinale rispetto alla data di emissione e/o ricezione. Va rilevata in relazione a tale vincolo l'estrema difficoltà da parte di molte aziende a ultimare in così breve tempo i processi di fatturazione elettronica (si pensi ad esempio ai tempi necessari per l'approvazione delle fatture passive).

Un secondo fattore è invece di natura interpretativa e riguarda la data di emissione delle fatture elettroniche che, come riportato testualmente dall'art. 21 primo comma del DPR 633/72, coincide con l'"...atto della sua trasmissione per via elettronica...". Si può facilmente intuire come nelle soluzioni di fatturazione elettronica potrebbero delinearsi una

molteplicità di “date di emissione” in relazione alle diverse modalità di trasmissione, tutte perfettamente lecite, ma che potrebbero dar luogo a contestazioni e ricorsi.

Raccogliendo gli spunti emersi durante la Ricerca e con il contributo attivo di tutti i partecipanti al tavolo di lavoro (cfr. la sezione “I sostenitori della Ricerca”), abbiamo inviato all’Agenzia delle Entrate una lettera che riporta alcune proposte di miglioramento della normativa volte proprio a risolvere i punti di criticità emersi. Uno stralcio dei punti salienti di questa lettera è riportato nel Box 5.3.

La lettera all’Agenzia delle Entrate (stralcio)

Box 5.3

Oggetto: proposte per un miglioramento della normativa in tema di fatturazione elettronica e conservazione sostitutiva

La School of Management del Politecnico di Milano, nell’ambito della propria attività istituzionale [...].

Nel corso del 2006, al fine di analizzare e chiarire i vantaggi ed i benefici connessi all’impiego della fatturazione elettronica e della dematerializzazione di documenti tributari, si è istituito l’Osservatorio ”Fatturazione elettronica e dematerializzazione”, ottenendo sin dall’inizio una notevole adesione sia da parte dei fornitori di servizi e soluzioni, che da parte del mondo bancario e delle associazioni di filiera [...]

Nel corso di una serie di incontri svolti nel corso del 2007 e del 2008 tra tutti i partecipanti al tavolo di lavoro, sono emersi alcuni specifici punti contenuti nella normativa tributaria in tema di fatturazione elettronica e conservazione sostitutiva che si ritiene costituiscano un elemento di freno nel processo di implementazione da parte delle aziende.

[...]

Proprio con lo spirito di dare il nostro contributo in tale direzione è stato elaborato il presente documento che riporta alcune proposte di miglioramento della normativa volte proprio a risolvere i punti di criticità emersi.

Nello specifico si

PROPONE

1 – di eliminare l’obbligo di impiego del riferimento temporale nei processi di fatturazione elettronica e conservazione sostitutiva.

[...]

2 – di individuare, quale data di emissione delle fatture elettroniche per l’emittente e di ricezione per il destinatario, indipendentemente dalla modalità di trasmissione adottata (EDI, email, posta elettronica certificata, CBI2, etc.), la data riportata in fattura prevista dall’art.21 secondo comma del DPR 633/72.

[...]

3 – di abolire la cadenza quindicinale di conservazione delle fatture per tutte le aziende che intendono continuare a tenere e conservare i registri IVA (art.23 del D.P.R. 633 del 26 ottobre 1972 con riferimento a quelli di vendita ed art.25 con riferimento a quelli in acquisto)

[...]

Si sottolinea che le proposte 2 e 3 devono essere considerate insieme perché si possa concretizzare l’obiettivo auspicato di semplificazione dei processi di dematerializzazione e di adozione della fattura elettronica. Se infatti fosse adottata la sola proposta 2, senza considerare la proposta

3, l'effetto netto sarebbe una ulteriore complicazione nei processi di dematerializzazione per le organizzazioni utenti riducendosi di fatto il tempo a disposizione per chiudere il processo di conservazione sostitutiva.

[...]

Milano, 28 aprile 2008

La fatturazione elettronica “cross-border”

Oltre agli aspetti appena menzionati, esistono inoltre alcune criticità legate all'utilizzo della fattura elettronica "da e verso" l'estero. Possiamo spezzare il problema in due sottoproblemi:

- la fatturazione da e verso Paesi dell'Unione Europea;
- la fatturazione da e verso Paesi extra-UE.

Nell'ambito della fatturazione elettronica cross-border all'interno dell'Unione Europea sono presenti le seguenti criticità.

- La legislazione fiscale in tema di fatturazione elettronica è diversa in ogni Stato membro. Al riguardo è emblematico il caso del nostro Paese, dove la Direttiva 2001/115/CE è stata recepita introducendo tre ulteriori condizioni non previste nella Direttiva stessa (ovvero l'impiego obbligatorio del riferimento temporale e la cadenza quindicinale di chiusura del processo di conservazione sostitutiva, come già anticipato, e inoltre la possibilità di ricercare le fatture per denominazione, nome, cognome, data, codice fiscale, partita IVA e loro associazioni logiche).
- Vi è uno scarso livello di interoperabilità tecnica, a causa della disomogeneità tra le firme elettroniche ammesse nei diversi Stati. In alcuni di essi è ad esempio richiesto l'impiego della firma elettronica avanzata (Austria, Belgio, Danimarca, Finlandia, Francia, Irlanda, Olanda, Svezia, Gran Bretagna), mentre in altri è obbligatoria la firma elettronica qualificata (Germania, Grecia, Italia, Portogallo, Spagna) (cfr. Figura 5.1).
- Non è presente un livello di autorità sovra-nazionale che consenta di riconoscere le Certification Authority, e i relativi certificati, a livello Europeo, ed è pertanto molto complesso procedere alla verifica di una firma elettronica generata in uno Stato diverso da quello di residenza.

Molte di queste criticità sono fortunatamente in via di risoluzione.

- L'Unione Europea ha creato un "eInvoicing Expert Group" proprio al fine di armonizzare la normativa sulla fatturazione elettronica a livello europeo suggerendo interventi anche a livello legislativo.
- Sono state introdotte soluzioni per limitare le conseguenze della disomogeneità tra firme elettroniche, quali ad esempio l'utilizzo della doppia firma (una firma compliant con il Paese dell'emittente e una con il Paese del ricevente).
- L'ETSI⁵ ha definito la struttura di una Trust-service Status List, che permetterebbe di verificare l'autenticità e la validità dei certificati risalendo alla Certification Authority o Time Stamping Authority che ha emesso il certificato. Il CNIPA⁶ ne sta sponsorizzando l'adozione presso il Forum of European Supervisory Authorities for Electronic Signatures (FESA), nato per facilitare il coordinamento e la cooperazione tra tutte le autorità garanti.

La situazione è più complicata per quanto riguarda la fatturazione elettronica cross-border extra-UE, vista l'assenza di una matrice comune nelle scelte di fondo adottate dai vari Paesi. In Figura 5.2, a titolo di esempio, è riportata una panoramica delle scelte di impostazione in tema di fatturazione elettronica adottate in alcuni Paesi tra i più rilevanti nel commercio internazionale. È significativo osservare come in molti Paesi la fattura elettronica non sia ancora normata e come, in tutti quelli che invece ammettono la fatturazione elettronica, il quadro sia molto eterogeneo. Nel Box 5.3 sono sintetizzate alcune regole di buon senso applicabili in questo caso.

⁵ European Telecommunications Standards Institute.

⁶ Centro Nazionale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione.

	Austria	Belgio	Danimarca	Estonia	Finlandia	Francia	Gran Bretagna	Grecia	Italia	Olanda	Portogallo	Rep. Slovacca	Svezia	Svizzera	Ungheria	Germania	Spagna
Anni di conservazione delle fatture	7	7	5	7	6	6	6	5	10	7	10	10	7	10	8	10	6
Conservazione delle fatture presso una terza parte	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì
Conservazione delle fatture presso altri Paesi UE	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì
Conservazione delle fatture presso altri Paesi extra-UE	Sì	No	No	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì	No	Sì	Sì
Particolari requisiti nella ricerca dei documenti	No	No	No	No	No	No	No	No	Sì	Sì	No	No	No	Sì	Sì	No	No
Fatturazione elettronica con EDI	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì
Firma elettronica utilizzata	FEA	FEA	FEA	FEQ	FEA	FEA	FEA	FEQ	FEQ	FEA	FEQ	FEA	FEA	FEQ	FEQ	FEQ	FEQ

Figura 5.1

Il quadro normativo all'interno della UE in tema di fatturazione elettronica

	Australia	Brasile	Canada	Cina	India	Giappone	Messico	Russia	Singapore	Sud Africa	Turchia	U.S.A.
Anni di conservazione delle fatture	7	10	6	10	8	10	10	4	7	5	10	7
Conservazione delle fatture in altri Stati	Sì	No	Sì	No	Sì	Sì	No	No	Sì	Sì	No	Sì
Emissione delle fatture da parte del cliente	Sì	NO	Sì	No	No	Sì	Sì	No	Sì	Sì	No	Sì
Emissione delle fatture da parte di un terzo	Sì	Sì	Sì	No	Sì	Sì	No	Sì	Sì	Sì	No	Sì
Impiego della fattura elettronica	Sì	No	Sì	No	No	No	Sì	No	Sì	Sì	No	Sì
Modalità con cui garantire l'autenticità e l'integrità dei dati trasmessi	NSN	-	FEA	-	-	-	FEQ	-	NSN	FEQ	-	NSN
La fattura elettronica richiede un accordo con il destinatario	Sì	-	No	-	-	-	No	-	No	Sì	-	No
Ammesso l'impiego dell'EDI	Sì	No	Sì	No	No	No	Sì	No	Sì	Sì	No	Sì

Figura 5.2

Il quadro normativo extra-UE in tema di fatturazione elettronica

Box 5.4

La gestione delle fatture elettroniche cross-border extra-UE

Con riferimento allo scambio di fatture elettroniche cross-border da e verso Stati extra-UE, è possibile distinguere due scenari, a seconda che si tratti di fatture attive (inviate) o passive (ricevute).

Fatture elettroniche attive, inviate ad aziende extra-UE

Qualora sia ammessa la fattura elettronica nello Stato del destinatario, previo accordo con il cliente (anche se lo Stato del destinatario non prevede l'accordo), sarà possibile trasmettere e conservare fatture elettroniche applicando quanto prescritto dalla normativa italiana.

Qualora invece lo Stato del destinatario non ammettesse la fattura elettronica, si potrà comunque considerare la fattura inviata come telematica (il destinatario stamperà quindi la fattura ricevuta, sempre che ovviamente sia consentita anche questa modalità di trasmissione) e l'emittente italiano potrà adottare la "conservazione dell'attivo" (cioè la conservazione sostitutiva di documento informatico, con chiusura quindicinale del processo, cfr. Capitolo 2).

Fatture elettroniche passive, ricevute da aziende extra-UE

Qualora il fornitore sia localizzato in uno Stato extra-UE ove sia ammessa la fattura elettronica, previo accordo, le fatture ricevute potranno essere conservate in modalità sostitutiva nella stessa forma, purché conformi a quanto previsto dalla direttiva 2001/115/CE, ovvero con firma elettronica avanzata oppure conformi alla Raccomandazione 1994/820/CE. Diversamente, per esempio nel caso di fatture in formato digitale riportanti una semplice firma elettronica (quindi non avanzata né qualificata) oppure qualora il fornitore abbia sede in uno Stato in cui non è oggi ammessa la fattura elettronica (che quindi semplicemente trasmette le fatture per mezzo di canali telematici), le stesse fatture potranno essere conservate in maniera sostitutiva, secondo le disposizioni vigenti, previa loro stampa e successiva acquisizione della relativa immagine tramite scanner.

La fatturazione elettronica verso la Pubblica Amministrazione

L'art. 1, commi dal 209 al 214, della Legge n. 244 del 24 Dicembre 2007 (Legge Finanziaria 2008), ha introdotto l'obbligo, da parte dei fornitori di amministrazioni dello Stato (anche a ordinamento autonomo) ed enti pubblici nazionali, di emettere, trasmettere e conservare esclusivamente fatture elettroniche.

I principali obiettivi di questo obbligo sono i seguenti:

- automatizzare l'acquisizione dei flussi di fatturazione in acquisto da parte della Pubblica Amministrazione;
- monitorare i flussi di spesa nella Pubblica Amministrazione;
- ridurre i costi connessi alla conservazione delle fatture, sia in capo ai fornitori sia alla Pubblica Amministrazione;
- velocizzare la diffusione della fattura elettronica sia nelle relazioni tra imprese sia tra imprese e sistema bancario, con evidenti benefici per l'intero "Sistema Paese".

L'attuazione della suddetta disposizione normativa, prevedeva l'emanazione di due decreti, di cui uno già emanato.

- Con il Decreto 7 marzo 2008 del Ministro dell'Economia e delle Finanze è stato individuato quale gestore del sistema di interscambio l'Agenzia delle Entrate, la quale si avvarrà di una società del Ministero dell'Economia e delle Finanze (SOGEI – Società Generale d'Informatica) quale struttura dedicata ai servizi strumentali e alla conduzione tecnica del sistema di interscambio.
- Un secondo decreto del Ministro dell'Economia e delle Finanze, di concerto con il Ministro per le Riforme e l'Innovazione nella Pubblica Amministrazione, avrà il compito di definire le regole tecniche, gestionali e procedurali necessarie a rendere operativo il sistema.

Dalla relazione illustrativa del decreto recentemente emanato, emerge chiaramente che la realizzazione del sistema di fatturazione elettronica comporterà necessariamente “un percorso attuativo di tipo incrementale” che dovrebbe prevedere di rendere disponibile il sistema “a sottoinsiemi di persone fisiche e società suddivise per volumi di affari”. Sempre nello stesso documento, infatti, si ipotizza l'avvio del sistema (in fase sperimentale) nel primo semestre del 2009 per le sole grandi aziende e per un sottoinsieme di amministrazioni (ipoteticamente la stessa amministrazione finanziaria). L'estensione dell'obbligo alle sole grandi aziende su tutte le amministrazioni coinvolte, e la progressiva estensione alle aziende più piccole, sarebbe quindi successiva. In questo modo si consentirebbe “un adeguamento tecnologico progressivo agli operatori economici ma anche, e soprattutto, l'adeguamento da parte degli intermediari e delle stesse amministrazioni che sono ad oggi assolutamente impreparate anche solo alla gestione della conservazione sostitutiva”.

La Legge prevede che l'inoltro delle fatture elettroniche verso la Pubblica Amministrazione avvenga tramite l'ausilio di un “sistema unificato di interscambio” come interfaccia unica per i fornitori, in grado di coordinare e indirizzare il flusso delle fatture elettroniche verso tutte le amministrazioni. La decisione in merito alla modalità di trasmissione delle fatture elettroniche al sistema unificato di interscambio – se adottare una soluzione interna, ricorrere a una piattaforma in ASP, oppure a un servizio in outsourcing – è demandata al singolo fornitore. In virtù anche della numerosità di piccole aziende in Italia, è stato già previsto dalla Legge il ricorso a operatori economici specializzati, quali tra l'altro gli intermediari abilitati⁷ e i certificatori accreditati⁸. La Legge n. 244, inoltre, parla esplicitamente di “*dati in forma aggregata*”, il che fa intravedere la possibilità che venga adottato un formato strutturato per la formazione delle fatture, basato ad esempio su XML.

Disposizioni normative simili, che obbligano i fornitori della Pubblica Amministrazione a emettere nei confronti della stessa solo fatture elettroniche, sono già state introdotte in Danimarca, Svezia, Norvegia e Finlandia (nei Box 5.5 e 5.6 sono riportati i casi della Danimarca e della Svezia).

⁷ Dottori commercialisti, ragionieri, periti commerciali, consulenti del lavoro, centri di assistenza fiscali, ecc. secondo quanto riportato all'art. 3 comma 3 del DPR del 22 luglio 1998 n. 322.

⁸ Sono le 18 Certification Authority ad oggi registrate presso il CNIPA, secondo quanto prescritto dell'articolo 29 del codice dell'amministrazione digitale di cui al decreto legislativo 7 marzo 2005.

Box 5.5

Il modello Danese

Con circa 18 milioni di fatture annualmente inviate alla Pubblica Amministrazione, l'obbligo di emettere solo fatture elettroniche è stato introdotto in Danimarca con effetto dal 1 febbraio 2005, e già nell'ottobre dello stesso anno, dopo soli 9 mesi, il 95% delle fatture viaggiava in formato elettronico, con un risparmio stimato per la Pubblica Amministrazione Danese dell'ordine di 120-150 milioni di € all'anno. L'obbligo di emettere fatture elettroniche alla Pubblica Amministrazione è stato introdotto dal Parlamento Danese con l’“*Act pertaining to public payments*” nel dicembre del 2003, mentre durante tutto il corso del 2004 è stata svolta un'intensa campagna informativa, cui ha fatto seguito l'introduzione dell'obbligo dal 1 febbraio 2005. Le fatture elettroniche sono in un formato strutturato XML e possono essere acquisite automaticamente dai sistemi informativi secondo lo standard OIOXML (Open public Information Online XML). Su ciascuna fattura viene riportato il codice EAN che consente di automatizzare totalmente lo smistamento delle fatture elettroniche tramite VAN (Value Added Network, una specie di servizio postale elettronico). I fornitori della Pubblica Amministrazione hanno la possibilità di scegliere tre distinte modalità di trasmissione delle proprie fatture:

- tramite i *Read-in Bureau* (ne sono previsti 2), che sono operatori a cui è possibile spedire fatture cartacee, i quali poi provvedono a convertirle e trasmetterle in formato elettronico secondo lo standard OIOXML entro 5 giorni dal ricevimento delle stesse. Il servizio è gratuito per le piccole aziende, mentre per le grandi aziende e le Istituzioni Pubbliche il servizio è a pagamento;
- tramite gli *Invoicing Portal*, con accesso tramite nome utente e password, e dove i fornitori possono compilare le fatture direttamente online e spedirle;

- tramite gli *Electronic Invoicing System* (ne sono previsti 5), operatori specializzati che consentono, in particolar modo alle medie e grandi imprese, di trasmettere direttamente fatture elettroniche in formato OIOXML.

Box 5.6

Il modello Svedese

Con una disposizione normativa del 14 dicembre 2006 (una prima fu emanata già nel 2000), dal 1 luglio 2008 anche il Governo Svedese introdurrà l'obbligo di ricevere ed emettere, da parte della Pubblica Amministrazione, solo fatture elettroniche. Annualmente la Pubblica Amministrazione Svedese riceve circa 11 milioni di fatture, e l'introduzione della fattura elettronica, secondo uno studio condotto nel 2005, dovrebbe consentire un risparmio annuale di oltre 100 milioni di €. Le fatture elettroniche sono in un formato strutturato XML secondo lo standard Svefaktura (formato basato sul linguaggio XML secondo lo standard UBL). Come in Danimarca, anche in Svezia sono previste tre modalità per inviare le fatture tramite l'ausilio di VANS (Value Added Network Services) operatori (sono previsti 2 operatori):

- attraverso un centro nel quale verranno poi scannerizzate e trasferite in elettronico alla Pubblica Amministrazione;
- tramite gli *Invoicing Portal*, con accesso a mezzo nome utente e password, e dove i fornitori possono compilare le fatture direttamente online e spedirle;
- tramite gli *Electronic Invoicing System* che consentono di trasmettere direttamente fatture elettroniche in formato strutturato XML secondo lo standard Svefaktura.

Nota metodologica

Gli obiettivi della Ricerca 2007-2008 dell’Osservatorio sulla Fatturazione Elettronica e Dematerializzazione sono stati:

- analizzare approfonditamente e criticamente i temi della fatturazione elettronica e più in generale dell’integrazione e dematerializzazione del ciclo ordine-pagamento, in termini di processi impattati, tecnologie abilitanti, processo di adozione e diffusione nei settori;
- descrivere i principali paradigmi di fatturazione elettronica e analizzarne la diffusione in Italia;
- sviluppare modelli per la valutazione dei benefici e del ritorno dall’investimento in modo da stimare la reale potenzialità di queste soluzioni in termini di creazione di valore per le aziende utenti;
- analizzare e comprendere le principali criticità e barriere all’adozione e identificare le strategie più adatte a superarle per favorire un’adozione più matura e consapevole;
- analizzare e descrivere la filiera dell’offerta di soluzioni tecnologiche e i principali modelli di servizio;
- monitorare l’evoluzione del quadro normativo e dei principali progetti di standardizzazione, sia in Italia che nel contesto internazionale.

Per cogliere questi obiettivi sono state utilizzate le seguenti metodologie:

- interviste dirette ad aziende utenti;
- interviste dirette ad aziende fornitrice di servizi e soluzioni;
- sviluppo di modelli per la valutazione della redditività degli investimenti in tecnologie per l’integrazione e la dematerializzazione;
- survey ad ampio spettro settoriale, mirata alla raccolta delle istanze di PMI e aziende non utenti.

I risultati ottenuti attraverso le differenti metodologie sono stati sottoposti a confronto incrociato e “triangolazione” in modo da aumentarne l’affidabilità e ottenere una migliore interpretazione dei fenomeni.

Si descrivono più in dettaglio le principali scelte metodologiche.

Le interviste alle aziende utenti

Il campione

Sono stati svolti 92 studi di caso con imprese utenti di soluzioni per la fatturazione elettronica e/o per l’integrazione e la dematerializzazione del ciclo dell’ordine, approfondendo in ciascuna uno o più dei paradigmi di adozione identificati, per un totale di 148 progetti esaminati.

Le imprese del campione si caratterizzano per:

- ampia copertura settoriale, e nello specifico:
 - 15 casi di aziende del settore del largo consumo;
 - 14 casi aziende del settore del materiale elettrico;
 - 8 casi di aziende della distribuzione;

- 8 casi di aziende del settore automotive;
- 7 casi di aziende del settore utility;
- 7 casi di aziende del settore finance;
- 7 casi di aziende del settore tessile e abbigliamento;
- 6 casi di aziende del settore pharma & healthcare;
- 4 casi di aziende del settore degli elettrodomestici;
- 3 casi di aziende del settore consumer electronics;
- 6 casi di aziende in altri settori industriali e commerciali;
- 7 casi di aziende in altri settori di servizi;
- ampia rappresentatività di diverse dimensioni aziendali, nello specifico:
 - 25 casi di aziende con fatturato inferiore a 100 milioni di €;
 - 40 casi di aziende con fatturato compreso tra 100 e 1000 milioni di €;
 - 27 casi di aziende con fatturato superiore a 1 miliardo di €;
- diversi gradi di maturità nell'adozione delle soluzioni di fatturazione elettronica.

Il metodo e i contenuti dell'intervista

Per ogni azienda sono state effettuate interviste con la direzione IT e con le altre direzioni coinvolte nei processi del ciclo dell'ordine (quali ad esempio la direzione amministrativa, la direzione acquisti, la direzione logistica, ecc.).

Le interviste sono state condotte sulla base della seguente struttura logica:

- l'azienda (storia/profilo dell'azienda, filiera di riferimento, ecc.);
- i principali numeri (fatturato, numero di dipendenti, ecc.);
- l'organizzazione (struttura organizzativa delle funzioni ICT, logistica, amministrazione...);
- il ciclo dell'ordine attivo/passivo (specificità del processo, funzioni coinvolte, principali KPI, risorse utilizzate, ecc.);
- i principali progetti di integrazione e dematerializzazione del ciclo dell'ordine (attori coinvolti, fasi supportate, grado di adozione, tecnologie adottate, evoluzioni future, ecc.);
- il processo decisionale (attori della decisione, livello di conoscenza, modello decisionale utilizzato, benefici, criticità, barriere all'adozione, ecc.).

Le interviste ai fornitori di servizi e soluzioni

Il campione

Sono stati svolti 54 studi di caso con i diversi attori della filiera dell'offerta. Oltre a 45 fornitori di servizi e soluzioni, diversi per dimensioni e storia, sono state intervistate anche 9 fra associazioni di categoria, iniziative di filiera e associazioni professionali.

Il metodo e i contenuti dell'intervista

Le interviste sono state condotte sulla base della seguente struttura logica:

- l'azienda e il business di riferimento (presentazione generale dell'azienda, principali aree di business, profilo dell'intervistato e ruolo svolto all'interno dell'organizzazione);
- l'offerta per la fatturazione elettronica, di B2b integration e di gestione documentale (processi e attività supportati: di interfaccia con i partner, di integrazione dei sistemi, di condivisione e gestione delle informazioni, di archiviazione);
- le soluzioni tecnologiche e i servizi offerti (caratteristiche delle soluzioni proposte, tipologia e modalità di erogazione dei servizi);
- i partner e i competitor (partnership commerciali o tecnologiche, principali competitor);
- il mercato di riferimento (dimensione dell'azienda target, interlocutori di riferimento, benefici attesi);
- i fattori frenanti la diffusione delle tecnologie (criticità, barriere all'adozione).

I modelli per la valutazione della redditività

Lo sviluppo dei modelli è avvenuto a partire dal meta-modello di analisi dei benefici sviluppato in occasione della prima edizione della Ricerca (cfr. Fatturazione elettronica: benefici non solo sulla carta, www.osservatori.net). Il meta-modello è stato completato con le sezioni relative a investimenti e costi correnti e con la struttura di calcolo degli indicatori di redditività e poi declinato per i diversi paradigmi di adozione e le differenti modalità di fruizione del servizio.

In particolare, per ciascuno dei paradigmi esaminati, l'analisi è stata impostata secondo i seguenti passi:

- condivisione della “mappatura generale” dei processi del ciclo dell’ordine;
- sviluppo della “mappatura dei processi” specifica per ciascuna modalità di fruizione del servizio applicabile;
- identificazione e condivisione delle classi di investimenti e costi operativi specifici per ciascuna modalità di fruizione del servizio applicabile;
- raccolta dei dati di alimentazione del modello, in termini di dati di contesto e dati di costo/investimento;
- analisi dei dati e stima dei parametri da inserire nel modello;
- alimentazione del modello quantitativo e calcolo dei risultati;
- sviluppo dell’analisi di sensitività;
- condivisione dei risultati.

Le fasi di mappatura dei processi e di raccolta dei dati di contesto è avvenuta con il supporto di quattro organizzazioni di filiera – ANIE ICT/CE-AIRES per gli elettrodomestici, Indicod-ECR per il largo consumo, consorzio DAFNE per il farmaceutico, METEL per il materiale elettrico – e coinvolgendo più di 50 aziende appartenenti a diversi settori. La fase di analisi e stima dei dati di costo e investimento è stata condotta con il supporto delle aziende Partner e Sponsor dell’Osservatorio. Il supporto delle quattro organizzazioni, delle aziende coinvolte (che non citeremo per motivi di riservatezza) e dei Partner e Sponsor è stato prezioso nel lavoro di validazione dei modelli e dei risultati. A tutti loro va da parte del team un profondo ringraziamento.

La survey

È stata impostata una survey con l’obiettivo di acquisire alcuni elementi sul grado di adozione delle soluzioni di fatturazione elettronica all’interno di un campione di aziende “generico”, ossia comprendente sia aziende utenti che, più frequentemente, aziende non utenti.

Il questionario è stato organizzato in due sezioni:

- la prima relativa ai modelli di integrazione e dematerializzazione del ciclo ordine-pagamento;
- la seconda relativa ai modelli di conservazione sostitutiva e fatturazione elettronica.

Le domande sono focalizzate sul grado di adozione delle soluzioni e sulle criticità/barriere incontrate.

Il questionario è stato impostato e poi testato in modo da essere uno strumento accessibile via Web di facile e univoca compilazione. Allo scopo di facilitare la compilazione ed evitare possibili ambiguità, è stato approntato un servizio di assistenza telefonica e via email.

La survey è stata indirizzata a un campione di 2.291 aziende, di cui 870 PMI. Si sono raccolti 210 questionari interamente compilati, con un tasso di risposta pari al 9%. Il campione dei rispondenti risulta essere costituito come segue:

- 117 aziende operanti nei servizi;
- 91 aziende attive nel manifatturiero;
- 2 enti della pubblica amministrazione locale.

Il campione delle aziende rispondenti assicura una buona rappresentatività in termini di classe dimensionale:

- 29 aziende con meno di 10 dipendenti (micro);
- 53 aziende fra i 10 e i 50 dipendenti (piccole);
- 55 aziende fra i 50 e 250 dipendenti (medie);
- 73 aziende sopra i 250 dipendenti.

Le aziende che hanno partecipato alla ricerca

- 1city.biz
- Abbott
- Able Tech
- ACBI
- Adiuto
- Adobe
- AIRES
- Almaviva
- Amadori
- Amga Azienda Multiservizi
- Anacomp Italia
- Angaisa
- ANIE
- Ariba
- Assosoftware
- Astrazeneca
- Azienda Energia e Servizi Torino
- Banca Popolare dell'Emilia Romagna
- Barilla
- Baxter
- Bennet
- BMW Italia
- Bosch
- Brembo
- Bticino
- Candy
- Cedacri
- Cisqcert
- Comedata
- Comet
- Compagnia Generale Trattori
- Conserve Italia
- Consorzio Autotrasportatori Marchigiani
- Consorzio DAFNE
- Consorzio Win Join
- Coop
- Credem
- Credemtel
- Crif
- CST Consulting
- De Vecchi Editore
- Demo
- Diesel
- Diesis
- Disano Illuminazione
- Doimo City Line
- Dott. A. Giuffrè Editore
- eBilling
- Edicom
- Electrolux
- Enel Servizi
- Enerxenia
- ENI
- Erg Petroli
- Esselunga
- Europ Assistance
- Farcopa
- Fashion box
- FDM Document Dynamics
- Findea
- Galimberti
- GDT
- Gel.Di.
- GlaxoSmithKline
- GORI
- Granarolo
- Gruppo Banca CR Firenze
- Gruppo Comifar
- Gruppo Effe2
- Gruppo Nemea
- Gruppo Tesi
- Gruppo Veronesi
- GXS
- Hp Italiana
- IBM
- IBS Italia

- iDOQ Management
- Inalca
- Indesit Company
- Indicod-ECR
- Indicom
- Infocert
- Infogroup
- Innovery
- Intesa
- Intesa San Paolo
- IT Holding
- Iveco
- JM Consulting
- Joinet
- Kalyos
- Kartha
- Kimberly
- Kofax
- KOH-I-NOOR
- Lavazza
- Marchese de' Frescobaldi
- Marchiol
- Marzotto
- Masottina
- Mes
- METEL
- Metro
- Novartis
- Obo Bettermann
- Oleificio Zucchi
- Original Marine
- Oviesse
- Paglieri Profumi
- Paper Service
- Pastificio Rana
- Pirelli Pneumatici
- Poligrafica San Faustino
- Postecom
- Postel
- Quercia Software
- RA Computer
- Rhiag
- Rinascente
- RS Components
- Sacchi Giuseppe
- Scame Parre
- SCM Group
- Seat Pagine Gialle
- Seceti
- SIA-SSB Group
- Sigma
- Sinergia
- Sistemi Sospensioni
- Snaidero
- So.Ge.Gross.
- Società Prodotti Antibiotici
- Sony Italia
- Sterling Commerce
- Telecom Italia
- Teva Italia
- Texelle
- TNT Global Express
- Valsoia
- Vega Informatica
- Visiant Komos
- Volvo Servizi Finanziari
- Vortice Eletrosociali
- VS Dental
- Warner Music
- Whirlpool
- Wins
- Wyeth Lederle
- Xplor Italia
- Zucchetti.com

Il Gruppo di Lavoro

Umberto Bertelè
Alessandro Perego

Umberto Zanini
Gabriele Tedesco
Alessandro Salgaro

Giovanni Calabria
Daniele Marazzi

Erika Galati
Elisa Galbiati
Giada Ferrari
Stefania Incantalupo
Marco Tramelli

Per qualsiasi commento e richiesta di informazioni:

gabriele.tedesco@polimi.it
alessandro.salgaro@polimi.it

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 quest'anno 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 e 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;
- progetti di ricerca europei.

Gli Osservatori *ICT & Management*

Gli Osservatori *ICT & Management* della School of Management del Politecnico di Milano (www.osservatori.net), vogliono offrire una fotografia accurata e continuamente aggiornata sugli impatti che le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) hanno in Italia su imprese, pubbliche amministrazioni, filiere, mercati, ecc.

Guardare all'impatto che le nuove tecnologie hanno sulle imprese – sul loro modo di dimensionarsi, organizzarsi, rapportarsi – e di converso al ruolo propulsivo che i bisogni originati dalle trasformazioni nelle imprese hanno sullo sviluppo di nuove tecnologie è un qualcosa di connaturato all'ingegneria gestionale sin dalla sua nascita.

E le ICT rappresentano sicuramente, da questo punto di vista, un terreno estremamente fertile – e apparentemente inesauribile – di studio.

Gli Osservatori affrontano queste tematiche con lo stile tipico della School of Management del Politecnico di Milano: che è quello di coniugare l'analisi "sperimentale" minuta dei singoli casi reali con il tentativo di costruire quadri di sintesi credibili, di guardare a ciò che accade nel nostro paese avendo come benchmark le esperienze più

avanzate su scala mondiale, di razionalizzare la realtà che si osserva per tratteggiare linee guida che possano essere utili alle imprese.

Gli Osservatori sono ormai molteplici e affrontano in particolare tutte le tematiche più innovative nell'ambito delle ICT.

- B2b: eProcurement e eSupply Chain
- CIO-ICT Strategy & Governance
- ICT & CIO in Sanità
- eCommerce B2c
- Enterprise 2.0
- eProcurement nella PA
- Fatturazione Elettronica e Dematerializzazione
- ICT Accessibile e Disabilità
- ICT & PMI
- ICT Strategic Sourcing
- ICT & CIO nel Fashion-Retail
- Information Security Management
- Intelligent Transportation Systems
- Mobile & Wireless Business
- Mobile Content
- Mobile Finance & Payment
- Mobile Marketing & Service
- Multicanalità
- New Tv
- RFID
- WiFi & WiMax

Riportiamo di seguito una breve descrizione di tre Osservatori in qualche modo correlati all'Osservatorio Fatturazione Elettronica Dematerializzazione.

(Per maggiori informazioni si può consultare il sito www.osservatori.net o inviare una email a info@osservatori.net)

Osservatorio
Enterprise 2.0

L'Osservatorio *Enterprise 2.0* nasce per iniziativa della School of Management del Politecnico di Milano, sulla base dell'eredità dell'Osservatorio Intranet e Nuovi Sistemi Informativi. L'Osservatorio Intranet e Nuovi Sistemi Informativi viene fondato nel 2002 e ha nel tempo costituito una community di riferimento, sviluppando un approccio all'analisi e alla progettazione delle strategie di sviluppo dei Nuovi Sistemi Informativi basato sulla centralità della persona e sul concetto di tecnologia come piattaforma abilitante dei processi e delle relazioni (Virtual Workspace).

Coerentemente con questa prospettiva e alla luce dell'evoluzione in atto nelle tecnologie del Web, nel 2007 nasce l'Osservatorio Enterprise 2.0, che si pone i seguenti obiettivi:

- analizzare l'evoluzione delle Intranet in Italia e la loro convergenza con i Sistemi Informativi nella prospettiva del Virtual Workspace;
- comprendere lo stato e i trend nell'applicazione delle nuove tecnologie Web 2.0 nelle imprese e Pubbliche Amministrazioni in Italia ed identificare gli effetti sui processi, le relazioni ed i modelli di impresa;
- identificare ed analizzare l'impatto dell'applicazione delle nuove tecnologie sulle architetture ICT, con particolare riferimento alla diffusione di logiche SOA;
- individuare ed interpretare casi interessanti di applicazioni in modo da permettere un confronto significativo con le Best Practice a livello italiano ed internazionale;
- costituire una community di attori interessati a promuovere uno sviluppo più strategico e consapevole dei nuovi scenari Enterprise 2.0 nelle imprese e Pubbliche Amministrazioni italiane nel quadro di una loro convergenza verso i Sistemi Informativi di nuova generazione.

Nell'edizione 2007/2008 la Ricerca ha coinvolto attraverso studi di caso, interviste e survey oltre 130 tra le principali imprese e pubbliche amministrazioni operanti nel nostro Paese. L'Osservatorio costituisce inoltre un punto di riferimento per le Intranet in Italia, avendo all'attivo lo studio di oltre 110 Intranet di aziende medio-grandi, numerosi eventi e pubblicazioni.

Osservatorio
B2b: eProcurement e eSupply Chain

Con l'obiettivo di analizzare approfonditamente e criticamente come le tecnologie Internet stanno cambiando le relazioni fra le imprese e i propri clienti e fornitori nel contesto economico italiano, è nato nel 2000 l'Osservatorio B2b della School of Management del Politecnico di Milano. L'Osservatorio B2b si propone di individuare e studiare tutte le principali iniziative B2b implementate in Italia, valutandone puntualmente, per le più rilevanti, l'impatto sulle performance competitive e finanziarie e monitorandone l'evoluzione nel tempo. Le tipologie di iniziative prese in considerazione dall'Osservatorio B2b, strettamente interconnesse ma distinte, sono due:

- le applicazioni “private” realizzate dalle singole imprese per portare online le relazioni con i propri clienti e fornitori;
- le applicazioni e i servizi messi a disposizione da operatori terzi con l’obiettivo di supportare le relazioni e snellire i processi di filiera delle imprese.

L’Osservatorio ha prodotto diverse Ricerche andando ad analizzare le principali iniziative in ambito B2b in Italia (di eProcurement e di eSupply Chain), trasversalmente rispetto ai processi supportati, ai macro-settori di riferimento e alle soluzioni tecnologiche adottate, e coinvolgendo oltre 300 tra le principali imprese italiane.

Obiettivi “generali” dell’Osservatorio B2b sono:

- comprendere approfonditamente e criticamente il B2b in Italia nelle sue diverse articolazioni: processi impattati, tecnologie, settori, scelte strategiche (make or buy);
- quantificare il mercato dell’eCommerce B2b, analizzandone criticamente le principali dinamiche;
- identificare ed analizzare il grado di impatto delle diverse applicazioni sui processi intra e interaziendali, le principali criticità affrontate, ed evidenziare le lesson learned;
- studiare il processo decisionale che governa i progetti B2b.

L’Osservatorio B2b della School of Management del Politecnico di Milano ha attivato nel 2006 due Ricerche specifiche e approfondite sui temi della Fatturazione Elettronica e Dematerializzazione da un lato e dell’eProcurement nella Pubblica Amministrazione italiana dall’altro.

Le nuove tecnologie dell’informazione e della comunicazione stanno profondamente modificando il modo di gestire gli acquisti all’interno di una qualsiasi organizzazione. Questo processo di innovazione sta interessando – ormai da qualche anno – anche la Pubblica Amministrazione. I principali obiettivi dell’Osservatorio *eProcurement nella Pubblica Amministrazione* sono:

- comprendere approfonditamente e criticamente l’eProcurement nel settore pubblico in Italia nelle sue diverse articolazioni: processi impattati, tecnologie, settori, scelte strategiche (make or buy);
- quantificare il mercato dell’eCommerce B2b generato dalla Pubblica Amministrazione, analizzandone criticamente le principali dinamiche;
- identificare ed analizzare il grado di impatto delle diverse applicazioni di eProcurement sui processi degli Enti pubblici, le principali criticità affrontate, ed evidenziare le lesson learned;
- studiare il processo decisionale che governa i progetti B2b nel “mondo pubblico”

La Ricerca si è basata sull’analisi diretta di oltre 140 tra Enti pubblici e fornitori della Pubblica Amministrazione italiana e 20 provider – pubblici e privati – di soluzioni di eProcurement rivolti alla Pubblica Amministrazione.

Osservatorio
eProcurement
nella Pubblica
Amministrazione

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 infatti lanciato l’Executive MBA ICT, il primo e unico programma MBA specifico per chi si occupa di ICT, e diversi Corsi Executive focalizzati sulle ICT o che hanno le ICT tra le componenti fondamentali.

Il MIP, la Business School del Politecnico di Milano, sta lanciando la quarta edizione dell’innovativo *Programma Executive Master of Business Administration ICT*, specificatamente pensato per manager e professional che si occupano di Tecnologie dell’Informazione e della Comunicazione (ICT).

EMBA ICT è un percorso formativo, unico in Italia, che si pone un ambizioso obiettivo cul-

EMBA ICT
Executive Master
of Business
Administration ICT

turale: integrare competenze manageriali a tutto tondo ad un'approfondita conoscenza delle tecnologie e della loro gestione.

Gli obiettivi formativi del Programma in particolare sono:

- ❑ approfondire le tematiche di frontiera relative alla gestione delle ICT (strategia, governance, valutazione, ecc.);
- ❑ sviluppare sia le conoscenze manageriali di base sia una visione integrata del business e dei processi aziendali;
- ❑ sviluppare le capacità personali di innovazione e leadership.

Il Programma si rivolge a:

- ❑ figure manageriali e tecniche operanti nelle direzioni IT, motivate ad investire su se stesse, che desiderano sviluppare le conoscenze necessarie per operare con maggior sicurezza e successo nei ruoli attualmente ricoperti in azienda oppure per assumere ruoli manageriali;
- ❑ manager funzionali e imprenditori che avvertono la necessità di comprendere meglio le ICT per "sfruttarle" in modo più consapevole come leva strategica;
- ❑ manager, consulenti e professionisti di società operanti nei diversi settori dell'offerta di servizi e soluzioni ICT, che desiderano integrare efficacemente competenze tecnologiche e competenze gestionali.

(Per maggiori informazioni sul Master, si può consultare il sito www.mip.polimi.it/executiveembaitc oppure inviare una email a executiveembaitc@mip.polimi.it)

Fatturazione
elettronica e
conservazione
sostitutiva

**Aspetti normativi,
tecnologici e
gestionali**

Il Corso, la cui terza edizione si terrà il 16 e 17 Giugno 2008, attinge all'ampia base di conoscenze ed esperienze dell'Osservatorio sulla Fatturazione Elettronica e Dematerializzazione della School of Management del Politecnico di Milano.

Contenuti

- ❑ Valore giuridico e efficacia probatoria del documento informatico;
- ❑ Aspetti tecnici e normativi della firma digitale, della marca temporale, del riferimento temporale e della posta elettronica certificata;
- ❑ Quadro normativo nazionale di riferimento per la conservazione sostitutiva dei documenti fiscali;
- ❑ Conservazione sostitutiva dei documenti fiscali, delle scritture contabili e dei libri sociali obbligatori;
- ❑ Conservazione sostitutiva di alcuni documenti specifici: documenti del lavoro, documenti e registri nel settore bancario e finanziario, documenti e registri nel settore assicurativo, documenti dei soggetti incaricati alla trasmissione delle dichiarazioni;
- ❑ Architettura dell'archivio informatico, formato dei documenti e supporti di memorizzazione;
- ❑ Responsabile della conservazione e manuale della conservazione;
- ❑ Quadro normativo nazionale di riferimento per la fatturazione elettronica;
- ❑ Fatturazione elettronica, integrazione e dematerializzazione del ciclo dell'ordine: impatto sui processi aziendali e valutazione dei benefici ottenibili;
- ❑ Processi di fatturazione e di conservazione sostitutiva in outsourcing e in ASP;
- ❑ Conservazione sostitutiva di fatture trasmesse via E.D.I.;
- ❑ Confronto di alcune iniziative nazionali ed internazionali di standardizzazione;
- ❑ Localizzazione fuori dall'Italia di parti del processo, e comparazione della normativa internazionale in tema di conservazione sostitutiva e fatturazione elettronica;
- ❑ Controlli da parte dell'amministrazione finanziaria: modalità e profili sanzionatori;
- ❑ Attività di verifica "E-Invoicing and e-archiving check".

(Ulteriori informazioni sul Corso e la scheda di iscrizione sono disponibili sul sito www.mip.polimi.it/dematerializzazione)

I sostenitori della Ricerca

Partner

- ACBI
- ANIE/AIRES
- Consorzio DAFNE
- Indicod-ECR
- METEL®
- Icity.biz
- Credemtel
- CST Consulting
- Gruppo Nemea
- Intesa
- Intesa San Paolo
- Kartha
- Kofax
- Postecom
- Quercia Software
- SIA SSB Group
- Sterling Commerce
- Tesi

Sponsor

- Adiuto
- AlmavivA
- Cedacri
- Comdata
- eBilling
- Edicom
- FDM Document Dynamics
- iDOQ Management
- InfoCert
- Poligrafica San Faustino
- Seceti
- Wins
- Zucchetti.com



ACBI
www.acbi.it

*Associazione per il Corporate Banking Interbancario (ACBI):
lo sviluppo di servizi di remote banking evoluti per imprese e P.A.*

Il Servizio di Corporate Banking Interbancario (CBI), che può vantare più di dieci anni di storia nel rapporto banca-impresa, rappresenta il più moderno strumento di payment initiation, permettendo ad un'impresa multibancarizzata di interfacciarsi con solo una tra le proprie banche (che viene definita Banca Proponente) per effettuare operazioni di tesoreria con tutte le altre banche con cui intrattiene rapporto di conto corrente (definite Banche Passive). Il vantaggio principale per l'impresa è l'ottimizzazione dei propri flussi e l'economicità operativa; l'impresa ha in sostanza un'unica scrivania da cui può gestire tutti i propri conti e strutturare le relative rendicontazioni.

Un'impresa che voglia considerarsi "moderna" non può tuttavia prescindere anche da una gestione integrata della propria catena commerciale-finanziaria: i Nuovi Servizi del CBI 2 rappresentano gli strumenti più innovativi ed idonei per ottimizzare tutte le risorse e i processi interni all'impresa. Sviluppato dall'ACBI (Associazione per il Corporate Banking Interbancario) e impernato su una Nuova Architettura tecnologica della quale si avvale il 95% del totale attivo del sistema bancario italiano (690 sono le banche associate), il CBI 2 permette alle oltre 750.000 imprese già utenti del servizio, di accompagnare alle tradizionali funzioni di incasso, pagamento e informative ulteriori funzioni anche nell'ambito della gestione documentale (es. veicolazione di documentazione strutturata e non strutturata nel processo di fatturazione) in linea con le dinamiche in atto in ambito europeo.

Per garantire tale dimensione europea l'ACBI è costantemente presente nei gruppi di lavoro internazionali che hanno la missione di creare standard finanziari interoperabili ovvero monitorarne gli sviluppi (es. Commissione Europea, UN/Cefact, RMG per l'ISO 20022, etc.). In particolare l'ACBI partecipa, tramite il proprio Segretario al c.d. "Expert group" costituito dalla Commissione Europea con la finalità di realizzare uno schema comune interoperabile a livello europeo delle soluzioni di fattura elettronica. L'expertise dell'ACBI garantisce quindi, completa interoperabilità degli standard CBI sia a livello europeo (anche in vista dell'introduzione della SEPA - Single Euro Payments Area) che extra-comunitario.

Attraverso il CBI 2 le banche associate aggiungono ai già riconosciuti vantaggi del servizio, la flessibilità di nuovi standard (basati sul linguaggio XML), la sicurezza di ultima generazione (garantita dalla firma digitale) e la possibilità di collegare le imprese tra di loro per il tramite delle rispettive banche proponenti. Ciò significa che due imprese utenti CBI possono scambiarsi documenti (sia strutturati, es. fattura elettronica, sia non strutturati, es. pdf,) utilizzando l'interfaccia della propria Banca Proponente, ed allo stesso tempo riconciliare pagamenti o richiedere servizi finanziari evoluti sui documenti scambiati (es. servizio di "richiesta di anticipo fatture" per la quale l'ACBI ha concluso con successo il processo di registrazione nel Repository ISO 20022 dei messaggi abilitanti l'erogazione del stesso).

Anche a seguito delle recenti evoluzioni normative in tema di fattura elettronica e delle innovazioni apportate dalla Legge Finanziaria 2008, il CBI 2 si attesta come rilevante canale di veicolazione della Fattura Elettronica stessa, permettendo di coinvolgere la Pubblica Amministrazione sia in qualità di utente, per la gestione documentale ed i servizi di incasso/pagamento, sia in qualità di Terza Parte erogatrice di servizi alla comunità delle imprese CBI, con specifico riferimento alla P.A. centrale.

ANIE ICT-CE

L'Associazione Nazionale Telecomunicazioni, Informatica ed Elettronica di Consumo aderente alla Federazione ANIE è l'organismo di categoria che riunisce le imprese operanti in Italia in attività industriali connesse alle tecnologie delle Telecomunicazioni, dell'Informatica (Information and Communications Technology, ICT), dell'Elettronica di Consumo, degli Apparati per Impianti d'Antenna e degli Apparecchi Misuratori Fiscali.

Le 100 Aziende associate rappresentano un'offerta completa, in grado di essere presente con successo sia nei mercati nazionali, sia in quelli internazionali.

L'Associazione è inquadrata in ANIE, la Federazione aderente a Confindustria che rappresenta le imprese elettrotecniche ed elettroniche che operano in Italia. Si tratta di un settore altamente tecnologico e fortemente globalizzato, che investe ingenti risorse in ricerca e sviluppo.

L'Associazione aderisce ad EICTA (The European Information, Communications and Consumer Electronics Technology Industry Association) la cui missione è rappresentare il settore ICT e dell'Elettronica di Consumo, promuovendo gli interessi nel mercato globale.

AIRES

Aires (Associazione Italiana Retailer Elettrodomestici Specializzati), costituita nell'ottobre 2005, riunisce le principali aziende e gruppi distributivi specializzati di elettrodomestici ed elettronica di consumo, aderisce dall'anno 2006 a Federdistribuzione (organismo di coordinamento e di rappresentanza della distribuzione commerciale moderna) trovando in essa piena corrispondenza di intenti. Gli associati sono il Consorzio Elite, Euronics (insegne Euronics e Euronics Point), Expert, GRE (insegne Trony e Sinergy), Mediemarket (insegne Mediaworld e Saturn), TLC (insegna Eldo), Unieuro (insegne Unieuro e Unieuro City). I punti vendita degli associati sul territorio italiano a fine anno 2007 sono quasi 2000 con oltre 21.000 addetti e un fatturato 2007 di quasi 9 miliardi di euro.

AIRES non ha scopo di lucro e non persegue finalità politiche. La complessità delle attività di retailing, la legislazione in materia di distribuzione di elettrodomestici, le norme di tutela ambientale e la gestione dei diritti dei consumatori hanno reso necessaria la presenza di una controparte istituzionale capace di rappresentare le aziende di distribuzione nei confronti di diversi organi ed istituzioni che interagiscono nell'attività del settore, nella sua regolamentazione e nel suo sviluppo.

Il progetto "EDIEL"

A partire da aprile 2007 l'esigenza di migliorare l'efficienza dei processi di comunicazione tra Produttore e Distribuzione ha portato ANIE ICT-CE ed AIRES a costituire un Comitato Tecnico Congiunto con lo scopo di definire le specifiche di una piattaforma comune per l'interscambio in formato elettronico dei flussi informativi relativi alla documentazione amministrativa (Anagrafiche di base, Ordini e Conferme d'Ordine, DDT e Fatture) tra produttori e distribuzione specializzata di apparecchi di elettronica di consumo.

Il Comitato ha in seguito esteso la propria rappresentatività alle associazioni Andec e Ceced Italia, raggiungendo la quasi totale copertura dell'intera filiera "Eldom".

Mantenendo i principi di semplicità, flessibilità ed economicità quali criteri guida del progetto, il lavoro di cooperazione tra tutti gli attori coinvolti e il supporto di INDICOD-ECR e del Politecnico di Milano quali partner dell'iniziativa, hanno permesso oggi di sviluppare uno standard di comunicazione basato su protocollo Euritmo che sarà a breve reso operativo sul campo. Il modello tecnologico e le soluzioni organizzative adottate consentiranno di salvaguardare il know how e tutelare gli investimenti già allocati da ciascuna catena e da ciascun produttore, e di beneficiare al contempo degli indubbi vantaggi derivanti da un processo coordinato per l'integrazione della filiera dell'offerta.



Associazione Nazionale
Telecomunicazioni, Informatica
ed Elettronica di Consumo

**ANIE/AIRES**

www.anie.it



Consorzio DAFNE
www.consorziodafne.com

DAFNE nasce nei primi anni '90 per iniziativa di alcuni tra i principali produttori farmaceutici con l'obiettivo di "... realizzare una forte collaborazione ed integrazione (partnership) tra industria e distribuzione intermedia, con il contributo dei depositi, attraverso lo sviluppo di collegamenti telematici con standard internazionali (EDI – UN/EDIFACT) per un linguaggio comune...". Ad oggi i consorziati DAFNE sono 74: 45 Produttori Farmaceutici, che detengono una quota di mercato pari al 65% e 29 Distributori Intermedi, che coprono il 68% del mercato.

È possibile usufruire dei servizi di DAFNE pur non essendo consorziati, mediante la stipula di un contratto di utenza.

I partner del consorzio con questo tipo di contratto sono oggi 22 Depositari (operatori logistici per le industrie farmaceutiche a cui, in diversi casi, viene demandato il compito di ricevere l'ordine dai grossisti), che consentono l'estensione della copertura ad un altro 30% del mercato. A questi si devono aggiungere i circa 110 distributori intermedi, non associati, che hanno una quota di mercato del 31% e che utilizzano il sistema semplificato (Extranet) per trasmettere telematicamente gli ordini e ricevere i documenti che da questi scaturiscono.

Va sottolineato come tutti i costi di trasmissione siano sostenuti solo dalle Industrie e dai Depositari.

Le modalità con cui il consorziato o l'utente può scambiare dati in formato elettronico sono essenzialmente due: EDI tradizionale con standard UN/EDI-FACT oppure WebEDI (progetto Easy DAFNE). In entrambi i casi il Service Provider è GXS (Global Exchange Services). Easy DAFNE è stato implementato, cogliendo le opportunità offerte dalla tecnologia Internet, con l'obiettivo di promuovere lo scambio di documenti elettronici a quegli operatori che per motivi diversi erano restii all'utilizzo dell'EDI: i costi di attivazione sono decisamente inferiori rispetto a quelli necessari per mettere in piedi una connessione EDI tradizionale. Ad oggi i documenti scambiati sono gli ordini, le conferme d'ordine e le fatture. Per la fattura al momento si tratta di invio elettronico dei dati. È in fase avanzata il progetto mirato all'adozione della Fattura Elettronica dematerializzata, della conservazione sostitutiva e delle riconciliazioni automatiche dei pagamenti. È in fase di test il progetto "Logistica Collaborativa" che ha il chiaro obiettivo di migliorare il livello di servizio lungo tutta la Supply Chain Farmaceutica, fase di trasporto inclusa, attraverso la normalizzazione dei flussi informatici e la standardizzazione delle informazioni relative agli elementi fisici, collo misto compreso, e dei documenti ,ddt elettronico, così da facilitare anche l'effettuazione completa del tracking dell'ordine.

È inoltre già attiva l'estensione dello scambio dei documenti con modalità DAFNE anche al mondo ospedaliero, che ancora oggi, in gran parte, utilizza esclusivamente modalità di comunicazione tradizionali (posta, telefono e fax). Un buon numero di ASL e di aziende Ospedaliere stanno già utilizzando la via telematica per l'invio degli ordini alle 22 aziende Dafne promotrici del "progetto ospedali".

Il Consorzio Dafne è molto attento e interessato all'evoluzione dell'RFID poiché, quando saranno definitivamente confermati sicurezza e costi sostenibili, consentirà in modo molto più efficace di effettuare una vera e completa traccatura delle confezioni dal Produttore fino al Paziente/Consumatore, compreso il monitoraggio delle temperature di conservazione dei farmaci lungo tutta la filiera.

Una ulteriore testimonianza di integrazione di filiera è rappresentata dal progetto Buoni Acquisto dei prodotti stupefacenti per via Telematica, molto prossimo alla sua realizzazione operativa per la proficua collaborazione con Assoram, l'associazione dei depositari, ed il positivo assenso già dato dal competente ufficio del Ministero della Salute

Al servizio delle imprese

Indicod-Ecr è una associazione di categoria senza scopo di lucro che raggruppa aziende industriali e distributive operanti nel settore dei beni di largo consumo. Ad essa fanno capo, su base volontaria, circa 33mila imprese, che complessivamente sviluppano un giro d'affari stimato in 106 miliardi di euro.

La missione

Costituita nel 2004, per effetto della fusione tra Indicod ed Ecr Italia, l'Associazione ha come missione "promuovere il miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia delle Imprese produttrici e delle Imprese distributrici di beni di consumo, nei loro reciproci rapporti e nelle loro relazioni con gli altri partner nelle filiere di riferimento, al fine di soddisfare al meglio le attese del consumatore".

Gli obiettivi

Indicod-Ecr intende quindi porsi quale punto di riferimento istituzionale di tutto il "Sistema Produttore/Distributore/Consumatore" per lo sviluppo di tecniche, soluzioni operative, standard e strumenti atti ad ottimizzare l'efficienza dei processi relativi al Sistema stesso, sia all'interno delle Imprese aderenti, sia nell'interfacciamento strategico ed operativo fra di esse e nei loro rapporti con il consumatore finale.

Perseguendo queste finalità, Indicod-Ecr intrattiene relazioni con tutti gli Enti e le Istituzioni Pubbliche che interagiscono con il Sistema delle imprese che aderiscono all'Associazione.

I valori

I valori guida che ispirano l'attività di Indicod-Ecr sono:

- trasparenza;
- qualità;
- professionalità;
- generazione di valore;
- efficienza;
- integrità;
- eticità.

GS1

Indicod-Ecr rappresenta in Italia GS1 (precedentemente denominato Ean International), l'organismo internazionale che coordina la diffusione e la corretta implementazione dello standard GS1 (in precedenza denominato EAN/UCC) in più di 100 paesi. Indicod-Ecr si propone di perseguire la diffusione degli strumenti di raccordo tecnico tra industria e distribuzione secondo le specifiche elaborate a livello internazionale da GS1.

La consistenza della base di imprese associate fa di GS1 il sistema più diffuso e rappresentativo utilizzato per lo sviluppo di strumenti tecnici a supporto del commercio mondiale.

Efficient Consumer Response

Il Sistema Efficient Consumer Response si propone lo studio, la diffusione e l'applicazione di tecniche, strumenti e modalità di interfacciamento strategico ed operativo fra industria e distribuzione e fra questi soggetti ed il consumatore finale, per rendere il settore grocery più efficiente e capace di soddisfare le richieste dei consumatori al minor costo possibile.

Ecr Europe, creato nel 1994, è il punto di riferimento delle 21 organizzazioni nazionali attive in Europa che sviluppano iniziative di Efficient Consumer Response.



Member of 

Indicod-ECR
www.indicod-ecr.it



METEL®
www.metel.it

Quando innovazione e ricerca si traducono in benefici per i propri clienti
 Servizi e soluzioni per la logistica dei documenti del ciclo dell'ordine; dalla generazione alla gestione, distribuzione e conservazione sostitutiva a norma dei documenti Metel®:

- Listino;
- Ordine;
- Conferma d'ordine;
- DDT;
- Fattura.

Metel®, acronimo di Materiale elettrico telematico, è una società fondata nel 1993 dalla Federazione Nazionale Grossisti e Distributori di Materiale Elettrico (FNGDME). Nel marzo 1999 Metel® amplia il proprio assetto societario unendo le proprie forze a quelle dell'Associazione Nazionale Imprese Elettrotecniche (ANIE) e dell'Associazione nazionale Rappresentanti e Agenti Materiale Elettrico (ARAME) con l'obiettivo di diventare il punto di riferimento e di supporto per lo sviluppo di uno Standard di comunicazione interaziendale di filiera del settore del materiale elettrico e dell'illuminazione, un mercato che in Italia conta un giro d'affari complessivo di circa 4.5 miliardi di Euro.

L'attuale organizzazione societaria è:

- FNGDME: 45%
- ANIE: 45%
- ARAME: 10%

Da documento cartaceo a documento elettronico

La nascita del documento digitale, in luogo a quello cartaceo, aveva come primo obiettivo quello di ottimizzare la gestione del documento e la possibilità di introdurre un facile e veloce riutilizzo. La continua evoluzione dell' Information Technology ha portato rapidamente nelle aziende nuove esigenze per quanto concerne la gestione e la condivisione delle informazioni contenute nei documenti commerciali e logistici, non ultimo l'archiviazione sostitutiva a norma di legge. Per vincere la sfida dell'innovazione, elemento principale per eccellere in un mercato sempre più competitivo, *le aziende devono poter condividere ogni informazione, i flussi devono essere ottimizzati al fine di evitare errori, sprechi di tempo, perdita delle informazioni*. Tutto ciò può avvenire solo se alla base viene condiviso uno standard di comunicazione.

Standardizzare per risparmiare

Metel® offre agli utilizzatori dei suoi sistemi la standardizzazione delle procedure di creazione e gestione dei seguenti documenti: *listino prezzi, ordine, conferma d'ordine, DDT, fattura*. Grazie alle tecnologie conosciute con l'acronimo di EDI (Electronic Data Interchange) la distribuzione dei documenti è facile, precisa e garantita con la certezza che il destinatario sarà in grado di leggere e utilizzare i documenti nella propria attività.

Inoltre, aspetto non trascurabile, *il sistema EDI abbatte pesantemente i costi di gestione* rispetto ai sistemi tradizionali ed elimina gli errori umani, aumentando l'efficienza generale dell'azienda.

Valore e benefici reali derivanti dall'utilizzo delle soluzioni Metel®

Uno studio realizzato dall' Osservatorio sulla Fatturazione Elettronica e la Dematerializzazione del Politecnico di Milano – Dipartimento di Ingegneria Gestionale presenta i benefici per la filiera del settore del materiale elettrico derivanti dall'utilizzo dell'EDI e dei servizi forniti da Metel®. Il documento completo dal quale è stata tratta questa breve presentazione è disponibile sul sito www.metel.it.

Lo studio ha rilevato come una corretta gestione dei flussi dei documenti oggetto dello standard Metel® produca dei vantaggi notevoli per l'intera filiera.

Per far percepire il valore di tali vantaggi riportiamo sotto un grafico che confronta il costo di un ordine effettuato in modo tradizionale con le soluzioni offerte da Metel® che permettono di ottenere benefici estremamente consistenti, con un risparmio di quasi **49 euro/ordine, l'82% in meno** rispetto allo scenario tradizionale.

1city.biz (www.1city.biz), iniziativa di **i-Faber SpA**, è uno degli operatori leader in Europa nell'offerta di servizi e soluzioni Web-based per la gestione degli approvvigionamenti.

i-Faber SpA è una società di UniCredit Group, socio di maggioranza con il 65% del capitale. Gli altri azionisti sono ERG (23%), Gruppo Impregilo (8%) e Oracle (4%).

1city.biz offre servizi che si sviluppano inizialmente nei processi di negoziazione (principalmente con gli strumenti di Richieste di offerta e negoziazioni elettroniche), per poi estendersi offrendo soluzioni mirate per supportare il cliente lungo tutta la catena del valore del processo di approvvigionamento, dalla fase di pre-negoziazione alla gestione documentale post-negoziazione.

1city.biz, operativo sul mercato dall'aprile 2002, offre un modello "assistito" di offerta di soluzioni tecnologiche – abbinate a servizi transazionali e competenze di mercato – su oltre 500 diverse categorie merceologiche.

1city.biz, a conferma della validità del proprio modello, è stato il primo operatore Business to Business nell'e-procurement in Europa a raggiungere un risultato netto positivo.

Dalla nascita ad oggi, 1city.biz è cresciuto a ritmo sempre più sostenuto tanto da diventare il mercato digitale pubblico a più alta liquidità gestita in Italia con un valore delle negoziazioni che – al 31 dicembre 2007 – è pari a quasi 5,6 miliardi di euro grazie alle oltre 14.000 negoziazioni effettuate.

Nel 2007 il valore aggiudicato è stato di circa 1,5 miliardi di euro attraverso oltre 3.250 negoziazioni effettuate.

In continua crescita il portafoglio clienti: in particolare le aziende acquirenti iscritte al mercato 1city.biz sono 455 mentre le aziende fornitrici iscritte ammontano a oltre 11.800.

I dati cumulati relativi al 2007 evidenziano saving medi rispetto al target price, definito dai singoli buyer come prezzo ottenibile con negoziazione tradizionale, del 12% (con punte fino al 40%), per un controvalore stimato di circa 180 milioni di euro.

Sempre con riferimento al 2007, i clienti acquirenti hanno beneficiato di un allargamento della base fornitori, in media, del 30% e di una riduzione dei tempi di negoziazione del 50%, con punte dell'80%.

Per ricevere ulteriori informazioni, scrivere a clienti@1city.biz



1city.biz
www.1city.biz



Credemtel
www.credemtel.it

Azienda

CREDEMTEL è una società del Gruppo Bancario Credito Emiliano – Credem attiva dal 1989 nell'offerta di servizi telematici a banche ed aziende per la gestione degli incassi e pagamenti e nell'area dei servizi di gestione elettronica documentale. Per offrire il migliore servizio ai propri clienti la società ha strutturato e concentrato la propria offerta in due aree, una rivolta ai servizi alle Banche ed una specializzata nei servizi alle Aziende, e sottoposto i propri processi di progettazione sviluppo alla certificazione En-Iso 9001 (2000).

Attività

Nell'offerta di servizi a banche attività primaria è il ruolo di Struttura Tecnica Delegata (STD) nell'ambito del servizio di sistema Corporate Banking Interbancario (C.B.I.); servizio, di cui è titolare l'Associazione per il C.B.I (organismo dell'A.B.I. dedicato a tale tema), che consente alle aziende, tramite un unico collegamento telematico, di scambiare flussi informativi e dispositivi con tutte le proprie Banche.

Nell'offerta di servizi alle aziende la ricerca di soluzioni innovative, ma concrete e coerenti con la storica attività di veicolazione di flussi d'incasso e pagamento, ha individuato nella Gestione Elettronica Documentale un tema di particolare interesse e necessità per la maggior parte delle aziende. In tale area infatti è possibile intervenire sui processi e, riorganizzandoli ed integrandoli, garantire il raggiungimento di un obiettivo primario e comune a tutte le aziende: ridurre i costi ed, al tempo stesso, migliorare i servizi.

Per assolvere alla totalità delle esigenze, ed offrire un servizio completo nell'ambito della gestione Elettronica Documentale, CREDEMTEL ha predisposto Gedanyway, una suite di soluzioni modulari ed integrate che permette di offrire le opportunità, generate dalla virtualizzazione dei documenti e la conseguente proposizione e disponibilità multicanale (posta, Web, mail, fax, EDI) sia alle grandi aziende che a quelle di medie dimensioni. Particolare attenzione è stata posta ai temi della fatturazione elettronica e nel predisporre la soluzione per la conservazione sostitutiva dei documenti a valenza fiscale e legale; per garantire la massima tranquillità e professionalità alle aziende oltre agli aspetti tecnologici e funzionali si è data anche grande importanza alla corretta interpretazione della normativa vigente, avvalendosi anche di importanti consulenti esterni con specifiche competenze ed esperienze su tale tema.

Partner e Clienti

Le aziende clienti dei servizi di Gestione Elettronica Documentale (Gedanyway) sono circa 300, con un trend di crescita di oltre il 20% annuo. Di queste oltre 100 aziende sono già attive ed utilizzano il servizio di conservazione sostitutiva dei documenti a valenza fiscale, tra queste ricordiamo Sammontana, Emak, Gruppo Megamark, Original Marines, SCM Group, Valsoia, il Gruppo Florim.

Nell'ambito dei servizi di C.B.I. Credemtel eroga il servizio di Struttura Tecnica Delegata ad 11 banche per le quali Credemtel gestisce c.ca 25.000 aziende che scambiano quotidianamente le informazioni e le disposizioni con le oltre 600 banche collegate al C.B.I.



CST Consulting
www.cstconsulting.net

CST Consulting è una società di consulenza tecnologica e di integrazione di sistemi, focalizzata nell'offrire servizi e soluzioni altamente innovativi per la gestione di informazioni e processi aziendali in quattro ambiti specifici: *Enterprise Content Management (ECM)*, *Enterprise Resource Planning (ERP)*, *Enterprise Application Integration (EAI)*, *Digital Certification (DG)*.

La nostra missione consiste nel soddisfare in modo efficace e tempestivo le esigenze di business dei nostri clienti, collaborando alla costruzione e al mantenimento di un vantaggio competitivo duraturo, fondato sull'ottenimento di performance di eccellenza e sulla capacità di rispondere rapidamente alla domanda di mercato.

La nostra azienda si basa su una precisa filosofia: Think it easy. Pensiamo che l'innovazione tecnologica fornisca nuovi strumenti in grado di semplificare la gestione aziendale, liberando risorse, offrendo la flessibilità e le informazioni necessarie per prendere le decisioni migliori in modo più rapido. Attraverso le competenze tecnologiche aiutiamo i nostri clienti a gestire il business più facilmente.

Lo scopo principale della nostra strategia è quello di divenire partner affidabile dei nostri clienti, stabilendo rapporti di fiducia capaci di durare nel tempo, creando un sincero spirito di collaborazione, per condividere problemi e aspettative. Etica e professionalità sono valori che da sempre ci contraddistinguono e che ci consentono di mantenere la fedeltà e la fiducia dei nostri clienti e delle nostre persone ai massimi livelli.

CST Consulting è una società italiana, che mutua la propria esperienza da mercati diversi, ognuno con le sue esigenze. Fino ad oggi abbiamo aiutato aziende appartenenti all'area EMEA (Europe, Middle East and Africa).

Abbiamo stretto partnership tecnologiche con i leader mondiali nei mercati ECM ed ERP (IBM Italia), Certificazione Digitale (Intesa, Actalis), Storage professionale (Plasmon) e Information Capture (Dicom Pds).

Le piattaforme tecnologiche sulle quali abbiamo costruito competenze specifiche, implementando progetti di portata nazionale ed internazionale, sono IBM FileNet P8, SAP Business Suite, SAP Netweaver, Dicom Kofax.

Servizi

CST Consulting mette a disposizione la sua struttura di servizio e supporto al cliente per proteggere al meglio gli investimenti presenti e futuri.

Le attività di servizio ed il supporto prestato garantiscono all'azienda il raggiungimento dei propri obiettivi di business ed un incremento del ritorno sugli investimenti concreto e misurabile.

La nostra struttura comprende servizi di *Consulenza, Application Management, Outsourcing, System Integration, Assistenza, Manutenzione e Formazione*.

Prodotti

I nostri prodotti hanno origine dalla ricerca e dall'applicazione delle migliori procedure organizzative ed operative (best practice) presenti nelle aziende leader che abbiamo servito. Lo studio di modelli di riferimento generalmente riconosciuti (benchmark) ci consente di realizzare prodotti standard, basati sui processi delle aziende leader di settore (best in class).

Attualmente i nostri clienti possono scegliere tra tre prodotti basati su IBM FileNet P8: *Accounts Payable Solution* (gestione del ciclo attivo e passivo di fatturazione); *Regulation Manager* (gestione del processo "norme e circolari"); *Dockeeper* (gestione del processo di conservazione sostitutiva).



Gruppo Nemea
www.nemeaholding.it

Nemea è Holding dell'omonimo gruppo con la missione di detenere le quote delle società controllate e partecipate, oltre a costituire il punto di definizione, coordinamento e controllo della attività del gruppo.

Nata dall'incontro di professionisti con esperienze decennali in diversi campi dell'informatica e della consulenza, *Nemea Holding* è oggi un gruppo che racchiude realtà dinamiche ed in continua crescita.

La nostra missione è quella di essere riconosciuti dalle aziende clienti come partner primari sia nel settore IT che in quello della consulenza a 360°.

Tra i nostri clienti annoveriamo importanti società nel settore delle *utilities* per le quali gestiamo in outsourcing gran parte delle loro infrastrutture informative ed i loro servizi a supporto della clientela.

Le società del gruppo sono: *Alquimia, Sybilla, Imprese & Mercati e Marketing Venture*.

Alquimia è la società di consulenza informatica del gruppo che si pone a supporto dei processi di informatizzazione di piccole, medie e grandi imprese. Il bagaglio di conoscenze detenuto dai nostri dipendenti è in continuo aggiornamento grazie a percorsi di formazione e certificazioni efficaci e costanti nel tempo.

La flessibilità e la rapidità di esecuzione ci consentono di rispondere in modo sicuro, adeguato e tempestivo ai repentini cambiamenti del mercato.

Le nostre best practices riguardano la Progettazione ed Implementazione di software a supporto delle attività di CRM (Customer Relationship Management) ed il Knowledge Management; la Progettazione ed Implementazione Sistemi Informativi e di Web Solution.

Sybilla è il Contact Center in outsourcing in grado di offrire un supporto altamente qualificato nel campo dei Servizi alla Clientela.

Disponiamo di tecnologie innovative e ci avvaliamo di operatori altamente qualificati. Siamo, dunque, un partner capace di offrire servizi pensati e progettati a misura d' impresa.

La nostra storia ha prodotto una grande competenza ed una consolidata esperienza nel settore delle utilities, che siamo in grado di capitalizzare a vantaggio di tutti i nuovi clienti.

I nostri contact center specialist forniscono una copertura h24 a garanzia della continua erogazione del servizio. Gli elevati standard qualitativi consentono l'erogazione di un servizio le cui caratteristiche sono aderente alle più recenti direttive in tema di qualità dei servizi telefonici per le utilities.

Marketing Venture è un'Azienda che fornisce servizi di consulenza, marketing e business developing che mira al potenziamento delle capacità aziendali di generare profitti. Da qui l'impegno del nostro staff per la creazione di competenze durature che permettano alle aziende di emergere nello scenario competitivo italiano ed internazionale.

Come "Acceleratore di Impresa" aiuta le aziende ad ampliare i propri confini commerciali.

L'approccio alla clientela che intendiamo trasferire ai nostri clienti è ispirato a quella che definiamo "ingegneria applicata al marketing", con l'impiego di una metodologia d'intervento rigorosa e scientifica in tutte le aree di intervento (Strategia, Marketing, Organizzazione, Finanza).

Imprese & Mercati è la società del Gruppo che offre servizi di consulenza e di accompagnamento nei processi di dematerializzazione e conservazione sostitutiva dei documenti, nel rispetto delle normative vigenti in materia. È Membro dell'Osservatorio sulla fatturazione elettronica e la dematerializzazione del Politecnico di Milano con l'obiettivo di acquisire e consolidare ulteriori competenze e conoscenze. Per questo partecipiamo attivamente alle attività dell'Osservatorio attraverso il contributo dei nostri specialisti ai lavori programmati di concerto con la componente scientifica e tecnologica.

Intesa & i servizi di fatturazione elettronica e conservazione a norma

Dal 1987 **Intesa** (Gruppo Ibm) opera sul mercato come fornitore di soluzioni che facilitano la comunicazione e la collaborazione in rete tra le aziende; leader di mercato in Italia nell'area dei servizi B2B, dal marzo 2001 INTESA è Ente Certificatore accreditato (iscritto all'albo pubblico dei certificatori CNIPA) ed eroga, attraverso la propria PKI (Public Key Infrastructure), servizi di sicurezza logica e firma digitale. Intesa si pone sul mercato con un triplice ruolo, quello di *mediatore tecnologico*, in grado di semplificare le relazioni tra le aziende standardizzando i protocolli e i formati di interscambio, di *terza parte fidata* che garantisce la sicurezza dei processi di comunicazione, per esempio conservando a norma i documenti e le transazioni oggetto fra le parti, e di *provider di soluzioni applicative* che favoriscono la formazione di 'business community' che cooperano e si scambiano dati.

Nel ruolo di *terza parte fidata* Intesa si pone come partner a cui affidare in outsourcing le attività di fatturazione elettronica e la conservazione a norma dei documenti, che la società gestisce con soluzioni sviluppate nel pieno rispetto della normativa vigente.

La gestione della fatturazione elettronica è una delle aree di tradizionale specializzazione di Intesa: a partire dal 1990 ha sviluppato servizi e soluzioni per favorire l'interscambio sicuro di documenti elettronici a supporto dei processi amministrativi in un contesto B2B in molti settori di industria (es. Manifatturiero, Distribuzione, Trasporti), in cui da tempo molte aziende si avvalgono dei servizi di Intesa per scambiare in forma elettronica l'insieme dei documenti che compongono il ciclo (attivo/passivo) dei pagamenti: fatture, note di credito/debito, avvisi di pagamento, bonifici, mandati di pagamento, ordini, avvisi di spedizione...

A partire dall'anno 2004, in linea con le norme sulla fatturazione elettronica e la conservazione sostitutiva, Intesa ha sviluppato le proprie soluzioni Trusted Invoice e Trusted Doc.

Trusted *Invoice* è rivolto alle aziende che necessitano di un sistema di gestione dei processi di fatturazione elettronica con un'elevata modularità, scalabilità e integrabilità, in grado di gestire sia il ciclo attivo (fatture verso i clienti) sia il ciclo passivo (fatture dai fornitori).

Il ciclo attivo prevede la creazione e l'emissione delle fatture elettroniche e tradizionali partendo da un flusso di fatture attive nel formato più comodo per il cliente (spool di stampa, file pdf o tif, Edi, etc.) in modo multi-canale e multi-formato; le fatture possono essere anche pubblicate su Web, con invio di una mail che avvisa della disponibilità online i destinatari, che possono visualizzarle, stamparle e scaricarle in formato elettronico.

Per il ciclo passivo, Intesa gestisce il 100% delle fatture emesse dai fornitori, indipendentemente dai loro formati (elettronico, telematico o cartaceo) e dal canale trasmissivo (posta, fax, email, Edi). Tutte le fatture sono acquisite, controllate e trasformate in un flusso di immagini digitali, arricchito da indici di ricerca, che può alimentare il sistema gestionale, il sistema documentale e il sistema di conservazione a norma (integrazione con il servizio Trusted Doc), garantendo il tracking "end to end" di tutte le operazioni ai fini di controllo e di audit.

Per rispondere alle esigenze di Aziende che necessitano di un sistema certificato per la conservazione a norma dei propri documenti, Intesa propone *Trusted Doc*, soluzione in grado di garantire il valore legale dei documenti di interesse civile-stico e tributario conservati digitalmente, eliminando gli archivi cartacei.

Delegando ad Intesa il procedimento di Conservazione sostitutiva a norma (come da comma 1 dell'art.5 della deliberazione CNIPA 11/2004) l'Azienda può avvalersi delle competenze tecnologiche, normative e organizzative del proprio *outsoucer*, evitando i problemi tecnici e pagando solo per i servizi effettivamente utilizzati.

Per attivare il processo di conservazione dei documenti, Intesa progetta l'archivio sostitutivo; acquisisce il flusso dei documenti con eventuale conversione in formato pdf; appone la firma digitale e la marca temporale; esegue il collaudo ed eventuali interventi correttivi; trasferisce i documenti sui supporti ottici di memorizzazione e provvede agli adempimenti fiscali periodici e al collaudo periodico dell'archivio sostitutivo.



Intesa
www.intesa.it



Intesa Sanpaolo
www.intesasanpaolo.com

Intesa Sanpaolo è il nuovo gruppo bancario nato all'inizio del 2007 dalla fusione di due fra i maggiori protagonisti del settore del credito in Italia: Banca Intesa e Sanpaolo IMI.

È l'unico grande gruppo bancario italiano che ha saputo coniugare lo sviluppo nazionale ed internazionale con la salvaguardia delle tradizioni e del radicamento territoriale delle banche locali. Un processo in continua evoluzione che ha consentito di raggiungere oltre 10 Milioni di clienti – con più di 6.000 sportelli – ed un più capillare ed omogeneo presidio del territorio nazionale nonché una presenza diretta in 35 paesi nel mondo.

In questo scenario, grande rilevanza assume naturalmente la relazione con l'impresa, un cliente che necessita di supporti sempre più specializzati ed è alla costante ricerca di efficienza gestionale ma anche e soprattutto di un partner finanziario di riferimento in grado di accompagnarlo con sicurezza nelle scelte aziendali e nei progetti di investimento e di sviluppo, all'interno e all'esterno dei confini nazionali.

Il Gruppo Intesa Sanpaolo si propone come partner privilegiato per l'impresa, in tutti i percorsi di crescita aziendale, con un'offerta finanziaria, ampia, diversificata ed innovativa e con un servizio di consulenza qualificata.

Con la certezza di poter contare sull'esperienza di un grande gruppo all'avanguardia nei settori più strategici per le imprese Intesa Sanpaolo si pone, oggi, anche come partner a cui affidare in outsourcing le attività di fatturazione elettronica e conservazione a norma delle fatture, gestite nel pieno rispetto della normativa vigente.

Easy Fattura è la soluzione, integrata con le applicazioni aziendali e le procedure di incassi e pagamenti CBI, che permette alle imprese di esternalizzare una parte o l'intero processo di fatturazione elettronica.

Dall'emissione alla conservazione a norma delle fatture, le principali funzionalità di Easy Fattura sono:

- acquisizione delle fatture: consente all'utente la gestione delle attività inherenti l'acquisizione da parte della piattaforma di servizio delle fatture attive e passive.
- integrazione con incassi e pagamenti: *Easy Fattura* è completamente integrata con gli strumenti di incasso e pagamento previsti sulla soluzione di corporate banking del Gruppo.
- riconciliazione dell'esito incasso/pagamento: i meccanismi di riconciliazione implementati sulla piattaforma consentono di gestire sia attività semi-automatiche che manuali per compiere un matching tra il documento commerciale e la relativa disposizione di incasso/pagamento.
- gestione collaborativa del processo di disputa: consente di gestire la contestazione di documenti commerciali inviati/ricevuti in maniera collaborativa prevedendo delle specifiche causali. Disponibile solo se entrambe le aziende emittente e destinataria sono utenti di *Easy Fattura*.
- Portale Guest: servizio fornito agli emittenti di fatture elettroniche che hanno necessità di inviare i propri documenti commerciali verso controparti non utenti dei servizi di corporate banking del Gruppo Intesa Sanpaolo.
- Conservazione a norma dei documenti: *Easy Fattura* consente di gestire l'archiviazione e conservazione sostitutiva dei documenti commerciali attivi e passivi in formato non modificabile nel pieno rispetto della normativa vigente.

La Società, i Valori e la Missione

KARTHA Srl – Società nazionale di distribuzione software a valore aggiunto specializzata nell'applicazione delle tecnologie documentali, con la proprietà dei codici sorgenti, è parte della SMC Holding che rappresenta per dimensioni e fatturato una delle maggiori realtà italiane del mercato dell'Information Technology e che da 25 anni crea software e servizi innovativi contribuendo nel generare valore e competitività per la media impresa italiana.

KARTHA nasce da un'aggregazione di aziende presenti da anni in diversi settori del mercato dell'Information Technology le quali conferiscono alla Società solidità, continuità e conoscenza, tipiche caratteristiche che le società italiane del settore cercano in un Partner.

Già oggi KARTHA è una solida realtà italiana con centinaia di installazioni nell'area del Document Management e, per dimensioni, potrà continuare a seguire e soddisfare le esigenze di un mercato in continua evoluzione. La missione del Gruppo è concentrata nell'obiettivo di offrire ai Partner una piattaforma documentale tecnologicamente efficace e con un alto ritorno dell'investimento per permettere di *generare valore e competitività ai propri Clienti*.

Una sola Strategia la Partnership

KARTHA persegue una chiara strategia di Go to Market basata su un Canale articolato in cui Ri-venditori a Valore Aggiunto, Software House e Systems Integrator hanno l'opportunità di offrire ai propri Clienti soluzioni di Document Management stand-alone o integrabili con le soluzioni applicative da loro commercializzate, preservandoli da una concorrenza specifica di altre società che potrebbero allargare la propria fascia di influenza.

La strategia, la struttura organizzativa e l'entità degli investimenti effettuati e da effettuare sono gli asset di KARTHA per posizionarsi su larghe fasce di mercato e non per offrire prodotti di nicchia.

Prodotti

- **KARTHADOC** costituisce una suite di Document Management Multimediale per l'Archiviazione Documentale e Conservazione Sostitutiva a Norma di Legge che comprenda anche i documenti fiscali e che diventa parte integrante dei flussi informatici aziendali e razionalizza il modo di operare dell'impresa.
- **LegalDoc** è il servizio di conservazione sostitutiva di infocamere che mantiene e garantisce nel tempo l'integrità, l'autenticità e la disponibilità del documento informatico, nel rispetto della normativa vigente.
- **Kartha LogicalDoc** è un prodotto chiavi in mano costituito da un piccolo dispositivo di rete con capacità di memorizzazione su hard-disk e con installato a bordo il software di gestione documentale LogicalDOC
- **KarthaDoc E-Mail Portal (EMP)** è un add-on al sistema documentale che permette di accedere ai documenti utilizzando un normale messaggio di posta elettronica.
- **Kartha For Invoice (KFI)** rappresenta un sistema di cattura delle fatture di acquisto. Converte automaticamente le fatture cartacee in documenti elettronici, estraendo le informazioni caratteristiche. I documenti sono poi inviati al sistema documentale KarthaDoc ed a un qualche ERP contabile per le successive elaborazioni.
- **Kartha Thin Client (KTC)** è un software distribuito sui supporti (ad esempio CD ROM) utilizzati per memorizzare lotti di documenti conservati. KTC ricerca, visualizza, estrae e stampa i documenti del lotto conservato, rendendo il supporto completamente autosufficiente.



Kartha
www.kartha.it



Kofax
www.kofax.it

KOFAX è fra i leader mondiali di soluzioni di Intelligente Capture & Exchange. Da più di 20 anni KOFAX realizza soluzioni che rispondono in modo efficace all'esigenza di velocizzare i processi fortemente dipendenti dallo scambio di documenti ed informazioni, il cui grado di efficienza si riflette sui costi di gestione e sul business. L'Intelligent Capture and Exchange Suite di KOFAX è il primo ambiente completo e integrato per gestire l'acquisizione, lo smistamento, il controllo dei documenti e lo scambio delle informazioni che ne deriva. Il concreto valore aggiunto è rappresentato dalla possibilità di digitalizzare la carta all'inizio del processo trasformandola immediatamente, a livello di front office, in informazioni elaborabili che possono alimentare automaticamente i singoli workflow e applicativi.

Le soluzioni KOFAX rendono il processo elettronico, eliminando molti passaggi manuali solitamente svolti per separare, classificare e indicizzare le informazioni acquisite. I documenti vengono così trasformati in informazioni direttamente utilizzabili dai normali flussi di lavoro già presenti in azienda. L'obiettivo è dunque quello di automatizzare al massimo le operazioni aziendali per minimizzare i possibili errori che si verificano, tra il momento in cui viene creato o acquisito un documento e il momento in cui esso viene utilizzato da un'applicazione, aggiungendo a questo il fattore Exchange.

La gestione del business infatti, non è altro che un continuo scambio, di informazioni, di documenti, di dati, ma per essere efficiente deve diventare una vera e propria conversazione: ad una richiesta deve scaturire una risposta coerente e immediata.

Il fattore Exchange pone l'attenzione su questo particolare aspetto, rende il processo bidirezionale e, attraverso la comunicazione multicanale, permette la gestione automatica dei feedback, personalizzandoli per utente, per processo e per tipologia di informazione.

La forte specializzazione dei Partner KOFAX sui processi aziendali complessi di ERP, CRM, ECM e BPA e sui mercati verticali, unita ad una infrastruttura tecnologica potente, permette di fornire alle aziende soluzioni che soddisfano appieno le esigenze operative ed economiche.

In ambito Accounts Payable o Finance in particolare, KOFAX ha sviluppato soluzioni che agiscono sulla qualità e l'efficienza del servizio offerto ai clienti e ai fornitori nei processi di gestione della fatturazione attiva e passiva o come l'apertura conti correnti, gestione istruttoria e fidi, modifiche contrattuali. Tutti fortemente dipendenti dalla presenza di documenti cartacei o elettronici come le fatture, la cui gestione manuale ne rallenta l'efficienza.

La tecnologia KOFAX consente di trasformare la carta in informazioni digitali all'inizio dell'attività, senza stravolgere l'operatività delle persone addette ai processi.

Qualunque documento, a prescindere dal formato, viene validato direttamente dall'operatore e immediatamente inoltrato, in modo ordinato e organico, ai workflow per i controlli di congruenza e integrità.

Gli avanzati sistemi di cattura, classificazione ed estrazione KOFAX (Kofax Capture e Kofax Transformation/XtrataPro) riconoscono il documento, lo classificano ed estraggono le informazioni chiave da elaborare.

Eventuali errori o la mancanza di documenti individuati dai sistemi di back office vengono, tramite la piattaforma Exchange di KOFAX, notificati direttamente al cliente via fax o email e il cliente può inviare a sua volta le informazioni o integrare la documentazione con il medesimo canale.

A chiusura del processo riceverà, con le medesime modalità o se preferisce via sms, il messaggio che lo informa che l'operazione è andata a buon fine – registrazione fattura, termini di pagamento, registrazione contratto – e gli comunica i tempi di consegna di eventuale documentazione o termini di pagamento secondo gli SLA tra cliente e fornitore.

Sede legale: Viale Europa, 175 00144 Roma

Sede operativa: Viale Europa, 190 00144 Roma
Tel. 06-59585013 - Fax. 06-59582032

Inizio attività: 1999
Area geografica di attività: Italia ed Europa

Altre sedi: Via Cordusio 4 20123 Milano
Tel. 02-72482268 - Fax 02-72482028

Certificazione di qualità: UNI EN ISO 9001:2000 e ISO IEC 27001:2005

Dati principali 2007

Fatturato stimato complessivo: oltre 60 mln. €
Numero dipendenti: circa 250

Postecom SpA è la società ICT del Gruppo Poste Italiane e opera come fornitore di servizi e soluzioni informatiche per il Gruppo e per il mercato, con particolare attenzione al segmento della Pubblica Amministrazione. Nata nel 1999 per rispondere all'esigenza di innovazione tecnologica del Gruppo nel realizzare servizi su Internet, la società ha saputo ritagliarsi un ruolo importante nel panorama italiano della system integration e dell'outsourcing applicativo, grazie alle competenze acquisite nella progettazione, sviluppo e gestione di servizi ICT con componenti integrate di sicurezza informatica all'avanguardia.

Le principali aree di specializzazione riguardano servizi di Certificazione e Comunicazione Digitale, soluzioni di Pagamento e Commercio Elettronico, Gestione Documentale, progetti di eGovernment per gli Enti Locali in ambito Sanità e Fiscalità Locale, soluzioni di eProcurement ed eLearning e servizi di Sicurezza informatica evoluta. Parte di questi vengono già offerti in ottica multicanale, grazie alla disponibilità di piattaforme compatibili con trasmissioni DVB-T (digitale terrestre), IPTV e Mobile per l'erogazione di servizi a valore aggiunto tramite terminale mobile.

Socio fondatore di Assocertificatori, la società è iscritta dall'aprile 2000 all'elenco pubblico dei Certificatori di firma digitale tenuto dal CNIPA e, dal 2005, a quello dei Gestori di Posta Elettronica Certificata.

Membro di Assinform, associazione nazionale delle principali aziende di Information & Communication Technology che operano in Italia, aderente a Confindustria.



Postecom
www.postecom.it



Quercia Software
www.quercia.com

Company Profile:

Società del gruppo Unicredit, fondata nel 1987, **Quercia Software**, con sede a Verona, offre *tecnologie, servizi e soluzioni per le Banche e le Imprese*. Grazie alla focalizzazione sui propri mercati di riferimento e alla costante ricerca di miglioramento, Quercia Software è leader nel settore dell'*E-Banking* e tra le Best Practice nelle soluzioni di *E-Payments* e nei servizi di *Contact Center* in multicanalità. Per l'*E-Banking* Quercia Software offre alle banche soluzioni software per l'erogazione del servizio in outsourcing con i prodotti della suite TLQ: applicazioni Internet based complete multazienda e multiutente. Nell'*E-Payments* Quercia mette a disposizione il *servizio Europos*, innovativo, flessibile e completo, che gestisce i sistemi di pagamento elettronici e propone alle banche soluzioni custom per soddisfare tutte le esigenze dell'esercente. Per l'area del *Contact Center* Quercia, avvalendosi di tecnologie Cisco Systems, offre Servizi di Customer Care a Banche ed Imprese e Progetti di Contact Center sia in Insourcing che in ASP. Le nuove linee di *E-Business Solutions*, sinonimo di innovazione ed evoluzione, arricchiscono l'offerta e aumentano il vantaggio competitivo del Cliente. Soluzioni innovative tra le quali il Monitoraggio ATM, Soluzioni di scambio elettronico di fattura, Scambio documentale, Soluzioni fiscali (web 770) e Soluzioni di biglietteria elettronica multicanale.

Mission:

Principale obiettivo di Quercia Software è quello di offrire e garantire a banche ed imprese *servizi e soluzioni di e-Business* (sviluppate secondo il *modello BSP – Business Service Provider*) attraverso tecnologie software innovative e specializzate, integrate con applicazioni di Contact Center in una architettura multicanale. La *relazione con il Cliente* (Customer Relationship Management) è al centro delle soluzioni e dei servizi di Quercia, la personalizzazione e la soddisfazione delle reali esigenze della Clientela sono le linee strategiche che l'azienda segue da sempre nella sua attività.



SIA-SSB Group
www.siassb.eu

Il **Gruppo SIA-SSB** è uno dei leader in Italia e tra i primi in Europa a presidiare in modo completo e integrato le seguenti aree:

- *sistemi di pagamento* con servizi di clearing, corporate banking interbanca-
rio, soluzioni per banche centrali e banche commerciali, servizi di sistema;
- *processing delle carte* di credito e di debito con servizi di full-processing,
servizi di sistema e accessori;
- *capital markets* con servizi di gestione delle piattaforme di mercato, di back-
office titoli ed informativa, soluzioni in area sorveglianza per intermediari
finanziari, sistemi di accesso ai mercati fixed income;
- *servizi di rete* per la connettività e per la messaggistica.

L'internazionalizzazione è il fattore chiave che guida lo sviluppo del Gruppo:
ciò consente di rispondere efficacemente, tempestivamente e con grande cono-
scenza e professionalità quale primario provider tecnologico di piattaforme di
clearing dei pagamenti, alla profonda trasformazione generata dalle direttive
europee, SEPA – Single Euro Payments Area – e MiFID – Markets in Financial
Instruments Directive.

Infrastrutture e capacità tecnologica di assoluto livello, competenze e know-
how differenziati, sviluppo di talenti, rappresentano le leve di crescita del
Gruppo SIA-SSB. Su queste leve poggia la capacità di estendere e innovare
l'ampia gamma di soluzioni, servizi, prodotti offerti per soddisfare le esigenze
dei clienti.

Il Gruppo è costituito dalla capogruppo SIA-SSB e dalle controllate Kedrios,
Perago, RA Computer, SiNSYS, TSP e GBC.

Attraverso la controllata RA Computer, il Gruppo SIA-SSB sviluppa un'offer-
ta specifica di soluzioni software, di applicazioni Web ma anche consulenza e
progetti per soddisfare in modo integrato le esigenze delle Banche, Pubblica
Amministrazione ed Imprese nell'ambito dei processi di pagamento e della Fi-
nancial Supply Chain.

In questo scenario, recependo gli standard del nuovo CBI, del piano di e-Gov-
ernment e contestualmente a quanto definito per la SEPA, la proposta di RA
Computer si focalizza sull'integrazione della Supply Chain con la Financial
Value Chain (acquisti e vendite, fatturazione, incassi e pagamenti, riconcilia-
zione) puntando su soluzioni, servizi e consulenza nell'area dell'e-procurement
e della gestione documentale: fatturazione elettronica, scadenzario e riconci-
liazione, conservazione sostitutiva a norma di legge.



Sterling Commerce
www.sterlingcommerce.it

Sterling Commerce è il leader mondiale nelle comunicazioni e nell'integrazione business to business, e fa parte del gruppo *AT&T Inc.* (*NYSE:T*). Passando attraverso 30 anni di leadership ed innovazione, la nostra organizzazione detiene il 48% del mercato del Secure File Transfer e il 35% del mercato delle comunicazioni EDI (Electronic Data Interchange).

Nel 2002 Sterling Commerce ha lanciato sul mercato una nuova piattaforma di integrazione B2B: *Gentran Integration Suite*®, arrivata oggi alla sua quarta versione.

Gentran Integration Suite nasce dalla capitalizzazione di 30 anni di esperienza nel settore delle comunicazioni B2B e dalla professionalità dei nostri ingegneri informatici, alcuni dei quali hanno un ruolo da protagonisti nei comitati di ricerca di nuovi standards quali AS2, Rosettanet, EbXML, etc. etc.

Sterling Commerce è una delle poche aziende nel mondo ad essere considerata dai principali analisti (Gartner, Forrester, AMR Research) come *leader* nelle tre principali aree delle comunicazioni aziendali:

- *Comunicazioni B2B;*
- *Managed File Transfer;*
- *Servizi di trasmissione via VAN (Value Added Network).*

La nostra Mission è quella di fornire alle Aziende la Multi Collaborazione Aziendale attraverso la creazione di un ambiente di E-business e collaborazione con la comunità commerciale, fornendo soluzioni che garantiscono flessibilità, visibilità e controllo nei processi di business.

Più di 30.000 clienti nel mondo, 2.000 delle quali acquisite come clienti nel corso del 2006, si affidano ai 3.000 specialisti di Sterling Commerce per i propri bisogni legati al commercio elettronico.

In Europa, Medio Oriente ed Africa (EMEA) Sterling Commerce è presente in 28 nazioni, con 350 dipendenti, 12 centri di operazioni dirette e 26 distributori.

Le operazioni Sterling Commerce EMEA sono inoltre supportate da un Centro di Assistenza Europeo Multilinguaggio (con sede ad Amsterdam) e da servizi di consulenza ed implementazione per l'e-Business in tutti i paesi.

In Italia e Spagna, South European Region, Sterling Commerce ha 30 dipendenti e conta 3 sedi a Milano, Roma e Madrid.

Tesi S.p.a. si propone sul mercato IT dal 1992 come società fornitrice di servizi e soluzioni informatiche in grado di risolvere tutte le problematiche della Supply Chain.

L'esperienza, maturata in oltre dieci anni prevalentemente nella Grande Distribuzione Organizzata, consente oggi a Tesi di proporre soluzioni altamente competitive, sviluppate con metodologie e competenze professionali basate su tecnologie innovative, che permettono una completa integrazione con il back-end dell'azienda cliente.

Questo ha permesso a Tesi di consolidare il rapporto con importanti clienti della GDO che, nel tempo, ne hanno supportato la crescita (Carrefour-GS, Finiper, Unes, PAM, Bennet, alcune Coop, ecc.) e di estendere il proprio ambito operativo anche a realtà industriali e produttive (Indesit Company, Mapei, Benetton, Geox, Coca-Cola, Ferrero, Miroglio-Vestebene, BTicino, Johnson&Johnson, ecc.).

Tesi è riuscita quindi nell'intento di affermare il proprio modello di "business collaborativo" sia nell'ambito dell'eSupply Chain che dell'eProcurement, con soluzioni complete ma "non invasive", che possono quindi essere integrate con i S.I. del cliente, e che grazie alla loro modularità vengono proposte con successo anche ad aziende di altri settori (Finance, Manufacturing, Utilities, ecc.).

L'offerta di Tesi è completa ed integrata all'interno di una *Suite Web Multicanale* in grado oggi di coprire tutte le esigenze aziendali nel processo di gestione fornitori: dai contratti ai listini, dagli ordini alla consegna della merce, dalle spedizioni alle fatture.

Nello specifico l'esperienza maturata nella gestione del processo completo della Supply Chain ha consentito di implementare in *Net Integration* la gestione dei capitolati e delle condizioni generali di contratto, la profilazione degli utenti interni dell'azienda, la formulazione di richieste d'offerta e di acquisto.

Il prodotto permette così di gestire in multicanalità (Web, email strutturata, PDF dinamico, flusso XML) il rapporto con la propria filiera di fornitura per scambiare e condividere i principali documenti del ciclo passivo (ordini, spedizioni, fatture) ma anche schede tecniche, etc.

Ha superato le 40 installazioni *Net Mover*, il portale dei trasporti dedicato all'acquisizione dei contratti di trasporto, alla pre-fatturazione, al monitoraggio dei costi e delle performance degli operatori logistici, alla pianificazione delle spedizioni e alla gestione di tutti i documenti di trasporto (DDT).

E-Integration è, invece, la soluzione di WebEDI (con oltre 750 aziende clienti) offerta dal gruppo Tesi a supporto sia di processi operativi (lo scambio di documenti quali ordini, conferme d'ordine, ddt e fatture) che collaborativi (prevalentemente CRP – Collaborative Replenishment Planning).

Completano la digitalizzazione del ciclo operativo-commerciale-logistico soluzioni di archiviazione elettronica dei documenti a norma di legge, fornite sia in licenza che in outsourcing.

Tutti questi prodotti, già installati e sperimentati, sono particolarmente efficienti in grandi organizzazioni a struttura distribuita.

L'attuale struttura organizzativa di Tesi è composta da una sede centrale a Bra (CN), sede storica sin dall'avviamento nel 1992, con compiti di sviluppo soluzioni e supporto operativo alla clientela, mentre le altre unità operative (filiali e società del Gruppo a Torino, Milano, Padova e Roma) agiscono come "centri di competenza" per specifiche tematiche.



Tesi
www.gruppotesi.com



Adiuto
www.adiuto.it

Adiuto la visione "umanistica" del mondo IT

La gestione documentale è tecnologia, cultura, condivisione, ricerca. È con questo approccio umanistico al mondo IT che Adiuto opera nel settore della gestione documentale con l'impegno di fornire soluzioni e servizi in modo efficiente e qualificato.

Soluzioni di Gestione Elettronica Documentale, Workflow, gestione della firma digitale, archiviazione sostitutiva, integrazione dei processi documentali con gestionali, portali Internet, CRM, mondo Microsoft e Lotus Notes.

Adiuto è un progetto di JM Consulting, azienda attiva dal 1999 nell'area del software engineering, nata dallo spirito imprenditoriale di un gruppo di professionisti che vede nello sviluppo tecnologico una reale e concreta possibilità di business. La capacità di rispondere in modo adeguato alle necessità di un mercato in forte crescita, porta JM Consulting a costituire, nel 2000, la nuova struttura Adiuto, fortemente specializzata nel document management.

Il tempo è prezioso, ottimizzarlo è una priorità!

Fin dall'inizio, Adiuto ha perseguito l'obiettivo di semplificare la gestione dei documenti e rendere le informazioni presenti in azienda accessibili e realmente fruibili. In pochi anni, un team affiatato è riuscito ad imporre uno standard di qualità e competenza che ha da subito contraddistinto Adiuto, facendola emergere nel panorama della gestione documentale come una delle poche realtà leader di settore.



AlmavivA
www.almavivaitalia.it

AlmavivA The Italian Innovation Company è azienda leader di mercato nelle soluzioni di Information Technology e Business Process Outsourcing.

Il Gruppo AlmavivA – a capitale interamente italiano – comprende 17 Società con circa 15.000 tra dipendenti e collaboratori che operano in Italia e all'estero.

Il fatturato 2006 è stato di 707 milioni di euro.

Tra le principali società controllate e partecipate: AlmavivA Finance, AlmavivA Consulting, AlmavivA Contact, TSF – Tele Sistemi Ferroviari, Actalis, Alicos, Atesia, AlmavivA do Brasil, AlmavivA-CCID Shanghai Technology.

L'originalità del progetto industriale di AlmavivA è dato dalla integrazione tra le componenti d'offerta delle diverse società del Gruppo, che vanno dall'Information Technology al Customer Relationship Management al Business Process Outsourcing a formare gli *Information & Communication Services*.

Il Gruppo AlmavivA opera su tutto il territorio nazionale e sui mercati esteri. È già presente in Tunisia, Brasile, Cina e ha in programma di esportare a breve il suo know-how in altri Paesi.

AlmavivA è presente nei settori vitali dell'economia italiana: la pubblica amministrazione, le telecomunicazioni, i trasporti, l'industria, le banche e le assicurazioni. Per questi mercati AlmavivA progetta e sviluppa sistemi informativi e servizi integrati con tecnologie innovative: iniziative complesse per le quali si propone come partner per la soluzione di problemi che riguardano la progettazione, il change management, la sicurezza e interi processi di business. In questa attività l'Azienda può disporre di importanti infrastrutture (data center) a supporto dei servizi di co-sourcing e full outsourcing.

Con queste caratteristiche il Gruppo AlmavivA esprime un patrimonio di esperienze, professionalità e tecnologie che gli consente di presentarsi sui mercati come player di eccellenza e di essere un protagonista nell'economia dei servizi innovativi.



Cedacri
www.cedacri.it

Cedacri è leader in Italia nei servizi informatici per tutto il mondo bancario e le istituzioni finanziarie.

Le principali tipologie di servizi offerti agli oltre 100 clienti sono: outsourcing completo e service verticali, applicazioni software e collaborazioni strategiche, facility management, disaster recovery e business continuity. Le società del network completano l'offerta principale con una proposta completa in ambito business process outsourcing, trattamento delle informazioni e gestione stampe.

In ambito gestione documentale, Cedacri ha sviluppato soluzioni innovative dal punto di vista tecnologico e applicativo, in grado di facilitare il difficile passaggio dai documenti cartacei a quelli in formato elettronico, gestirne in modo efficiente l'archiviazione e la ricerca, ottimizzare le procedure interne ed esterne e consentire un rapido ritorno sugli investimenti.

In particolare, Cedacri dispone di un'applicazione in grado di conservare sostitutivamente la documentazione di carattere fiscale e non fiscale, apponendo una firma digitale per garantire l'autenticità e l'inammovibilità del documento, ed una marcatura temporale per dare efficacia anche verso terzi del time stamping dell'operazione. Fiore all'occhiello dell'applicazione relativa alla dematerializzazione è la conservazione sostitutiva dei documenti bollati: contabilità generale, sezionali e libro inventari.

Recentemente l'azienda ha, inoltre, attivato il servizio di messa in conservazione delle dichiarazioni dei redditi per i CAF e della fatturazione elettronica.

Le soluzioni Cedacri per la gestione documentale sono rivolte al mondo bancario e a tutte le realtà potenzialmente interessate, quali ad esempio la pubblica amministrazione e le aziende di servizi.

Il Gruppo **Comdata** si propone al mercato in qualità di *Business Delivery Partner*, un Partner Industriale capace di condividere i rischi e creare valore stabilendo collaborazioni strategiche di lungo periodo con i propri clienti.

Comdata realizza una *modalità di Servizio innovativo*, in grado, attraverso l'integrazione di *Consulenza Specialistica, Strutture Operative di eccellenza e Tecnologie evolute*, di anticipare le esigenze del cliente e proporre modelli di re-ingegnerizzazione dei processi che portano *trasformazione e miglioramento* al business aziendale.

Sin dalla sua nascita (1987), l'azienda ha registrato una continua crescita di fatturato, raggiungendo i 186 milioni di Euro nel 2007, con una previsione per il 2008 di circa 250 milioni di Euro.

Nelle sue sedi localizzate su tutto il territorio nazionale, il gruppo Comdata impiega attualmente oltre 5.300 dipendenti. I centri Comdata, dotati delle infrastrutture e delle soluzioni tecnologiche più innovative, sono interconnessi attraverso una rete dedicata ed un'unica cabina di regia.

La propensione ad anticipare le evoluzioni dei settori commerciali e la capacità di trasformare l'originalità del progetto in soluzione ingegnerizzata, permettono a Comdata di operare con successo nei principali mercati: telecomunicazioni, finance, industria, servizi e Pubblica Amministrazione.

Le componenti dell'offerta sono:

- ❑ *Business Transformation Services*: metodologie, competenze di processo e assets per migliorare le business performance;
- ❑ *Business Process Management*: gestione "end to end" dei processi;
- ❑ *Applications & Application Management Services*: manutenzione, aggiornamento e sviluppo del parco applicativo funzionale al miglioramento dei processi di business;
- ❑ *Technology Infrastructure*: progettazione, realizzazione, manutenzione e gestione operativa di Sistemi Informativi; servizi di consulenza e assistenza sistemistica.



Comdata
www.comdata.it



ebilling
www.ebilling.it

ebilling è una società specializzata nella creazione e nel trattamento dei documenti digitali. Nata nel 2001, ha focalizzato la propria competenza sull'intero processo documentale con particolare attenzione alla formattazione dei documenti ed al loro delivery. *ebilling* aiuta i propri clienti a ripensare i processi che generano documenti di varia natura (modulistica, ordini, fatture, contratti, estratti conto, documenti interni) trovando la soluzione migliore per ridurre costi e tempi del processo migliorandone l'efficacia in termini di comunicazione. Le soluzioni di *ebilling* – dedicate alla creazione, formattazione, delivery multicanale e conservazione sostitutiva dei documenti digitali – sono fruibili sotto forma di servizio in outsourcing o in alternativa come soluzione in-house. In *ebilling* più di 50 professionisti sono dedicati ogni giorno ad oltre 300 imprese clienti nella gestione di una media di 10 milioni di documenti al mese mediante l'infrastruttura *BCPortal*®.

L'offerta ebilling si propone per i seguenti ambiti:

Formatting & Delivery;
 Conservazione Sostitutiva;
 Outbound;
 Documento Intelligente (DI);
 Electronic Data Interchange (EDI).

Mercati e principali clienti:

TELCO: Telecom Italia, Sky, Wind, Fastweb, BT Italia;
 FINANCIAL SERVICES: Banca Popolare dell'Emilia Romagna, Linea, Seceti, Ge Capital Servizi Finanziari;
 UTILITIES: Sorgenia, Iride, Italcogim Energie;
 INDUSTRY: Barilla, Saint Gobain, Rs Components, Fagor Brandt, Anteo;
 SYSTEM INTEGRATOR: Accenture, HP, EDS, Engineering.



Edicom
www.edicomgroup.com

Siamo una multinazionale specializzata nello sviluppo ed installazione di sistemi transazionali ad alto rendimento Business to Business (B2B).

Con sede in Spagna, siamo presenti anche in Francia, Portogallo, Messico ed Argentina, e dall'anno scorso in Italia.

Abbiamo circa 5.000 clienti in diversi settori: Distribuzione e Retail, Produzione, Sanità e Farmacia, Automotive, Logistica e Trasporti, Banche...

La nostra piattaforma ha dimostrato di essere tra le poche in grado di implementare progetti paneuropei di *fatturazione elettronica* secondo la normativa europea (Italia, Francia, Spagna, Portogallo...) e non solo (Messico, Argentina...); così come di fare la *conservazione sostitutiva*. Inoltre, nel 2008 siamo diventati *Ente Certificatore Accreditato a livello europeo*, potendo erogare servizi di firma digitale e time stamping.

Le nostre applicazioni si adattano a tutte le tipologie di imprese: piccole, medie, grandi ed anche multinazionali; e di ERP's: SAP, AS400, JD Edwards, Navision, Oracle, proprietario...

I principali servizi e prodotti che offriamo sono:

- ❑ *Ediwin*: software XML/EDI in modalità ASP o Outsourcing per lo scambio elettronico tra aziende di documenti commerciali (ordini, DDT, fatture...);
- ❑ *Ebimap*: software per la trasformazione di strutture dati per l'integrazione di sistemi B2B con i sistemi informativi delle aziende (XML, EDIFACT, EURITMO, X12 ...);
- ❑ *Business Mail*: pubblicatore di Fatture Elettroniche o altri documenti (in formato strutturato, grafico o misto), in totale sicurezza (avviso di ricezione e lettura). È gratuito per il destinatario;
- ❑ *Certificati di firma digitale*;
- ❑ *Ebi*: EAI per la gestione di comunicazioni strutturate tra applicazioni diverse interne o esterne all'azienda;
- ❑ *Crpflow*: software per la gestione produttore-distributore dell' approvvigionamento continuo;
- ❑ *SEDEB2B*: VAN propria a tariffa flat per il trasferimento sicuro dell'informazione;
- ❑ *AS2 Server*.

FDM Document Dynamics è il punto di riferimento italiano per il mercato del Document Management. Nata da una *progressiva operazione di incorporazione*, FDM Document Dynamics oggi rappresenta in una sola società tre diverse anime del mercato: document processing, archiviazione e gestione dei contenuti, integrando tutte le competenze necessarie per gestire documenti e contenuti in qualsiasi formato, cartaceo, ottico ed elettronico.

FDM Document Dynamics offre ai clienti *integrazione e outsourcing* documentale con una doppia logica: verticale e orizzontale. Nel primo caso, accompagna l'intero ciclo di vita di un documento (consulenza documentale, gestione e reingegnerizzazione dei processi e dei flussi documentali, implementazione concreta dei flussi). Nel secondo, propone una gamma di soluzioni duttili, chiavi in mano ed efficienti, che si integrano perfettamente nei sistemi e nei processi dei clienti.

8 centri documentali dislocati in tutta Italia con una superficie di oltre 100mila metri quadrati di cui due terzi di proprietà, un data-center di ultima generazione e due centri scansione in cui vengono lavorati circa 8 milioni di pagine l'anno, sono le strutture di FDM Document Dynamics che garantiscono il massimo livello di sicurezza di accesso e la garanzia di *business continuity* anche in caso di catastrofi ad oltre 500 aziende clienti.

FDM Document Dynamics è in grado infatti di rispondere alle esigenze di gestione documentale in mercati anche molto diversi tra loro: oltre 200 addetti assistono ogni giorno aziende clienti appartenenti al mondo dell'*industria e dei servizi*, al settore *bancario e assicurativo*, senza dimenticare aziende *ospedaliere e la pubblica amministrazione*.



FDM Document Dynamics
www.fdm-documentdynamics.it

IDOQ Management è, ad oggi, market leader in Italia e compete a livello europeo con le più importanti aziende produttrici di tecnologia nel mondo dello sviluppo di soluzioni software legate all'area dell'invoice processing.

Le soluzioni proposte da IDOQ Management sono frutto di un esperienza trentennale nello sviluppo di sistemi gestionali e nella consulenza legata all'implementazione delle proprie soluzioni nei più variegati ambiti di business.

Oggi i metodi organizzativi messi a punto dal team di consulenti di iDOQ e la suite di prodotti ECS 2.0, sviluppata interamente dal reparto R&D di iDOQ, hanno dato largamente prova della loro efficacia.

IDOQ Management realizza progetti chiavi in mano, direttamente con una propria struttura di consulenza e attraverso un network di partners di eccellenza. Un team di ricerca e sviluppo, che collabora con prestigiosi centri universitari italiani ed internazionali, è costantemente impegnato nel far evolvere ed aggiornare ECS 2.0 la Content Enabled Virtual Application (CEVA) tesa a minimizzare gli errori, gli sforzi operativi ed i tempi nei processi basati su documenti cartacei.

Con le recenti acquisizioni, la struttura di IDOQ oggi è in grado di soddisfare, direttamente ed attraverso le proprie strutture, la clientela con l'offerta di servizi a valore aggiunto in outsourcing (B.P.O.), di hardware e consulenze sistemistiche livello enterprise e di software di terze parti.



iDOQ Management
www.idoq.it



InfoCert
www.infocert.it

InfoCert: servizi e soluzioni di qualità per la certificazione digitale e la gestione elettronica dei documenti

InfoCert è:

- il più importante Ente Certificatore in Italia con oltre 2.600.000 certificati di firma digitale
- leader per la posta elettronica certificata con 70.000 caselle Legalmail
- responsabile della conservazione a norma di legge dei documenti del Registro Imprese con più di 80.000.000 di documenti conservati a norma.

Grazie al suo elevato livello tecnologico, alla qualità delle applicazioni, all'approccio focalizzato sul cliente e alle competenze di consulenza, progettazione e sviluppo, InfoCert rappresenta la scelta migliore per clienti che richiedono servizi modulari, affidabili e sicuri.

InfoCert è in grado di coprire l'intero ciclo di vita di ogni documento, con soluzioni di firma digitale (Business Key), posta elettronica certificata (Legal-mail), gestione documentale (Wide e Proteus PA), conservazione sostitutiva e fatturazione elettronica (LegalDoc).

InfoCert è inoltre specializzata nei servizi di sicurezza informatica, nei sistemi di contabilità e gestione del personale e nelle attività di analisi e revisione dei processi.

InfoCert realizza soluzioni ad hoc per i clienti, personalizzando i servizi e i prodotti dell'offerta standard, con competenze interne di consulenza, sviluppo e progettazione in varie aree (portali, information security, certificazione digitale e normativa ICT).



Poligrafica San Faustino
www.psf.it

Printernet Company, il motto ben sintetizza il DNA di **Poligrafica San Faustino**, azienda che ha saputo coniugare con grande efficacia le tradizionali capacità di stampa con le competenze tecnologiche informatiche sviluppate dopo la quotazione in Borsa nel 1999: capacità eccellenti per offrire un servizio completo in outsourcing per la Gestione Documentale, l'Archiviazione Ottica sostitutiva e la Fatturazione elettronica. La gestione dei documenti e dei loro contenuti, e quindi il flusso delle informazioni, è oggi con le potenzialità offerte dalla digitalizzazione, un'area di recupero di efficienza e di snellimento dei processi interni che nessuna azienda può più trascurare.

È con questi presupposti che Poligrafica San Faustino ha sviluppato i propri servizi contando sulla sua esperienza di azienda dalle solide radici industriali e che conosce, da impresa e non da consulente esterno, le particolari criticità di un processo che ha aspetti tecnologici, operativi e di change management da tenere sempre in considerazione. L'informazione dev'essere inserita in un "ecosistema" permettendo l'accesso all'informazione a chi ne ha bisogno in maniera selettiva, rapida e sicura. Affidabilità nel trattare il dato sensibile, competenza tecnologica e capacità di proporre un servizio "calato" nella realtà di ogni singola realtà aziendale e sempre aggiornato alle normative fiscali vigenti sono le peculiarità del servizio della Psf. Un rapporto quindi che va oltre la normale relazione cliente/fornitore e che Poligrafica San Faustino gestisce con l'esperienza di chi ha al proprio interno progettato, testato ed applicato l'affidabilità del servizio offerto e che ha già verificato anche i grandi vantaggi di un processo aziendale completamente dematerializzato.

Seceti è l'azienda del Gruppo ICBPI che fornisce innovative e funzionali soluzioni per la gestione in outsourcing dei sistemi di pagamento nazionali ed internazionali (SEPA compliant), scalabili per Banche di ogni dimensione, per la P.A. e per le Imprese. In particolare, nell'ambito "Customer-to-Bank" il Gruppo ICBPI può proporsi come partner con un'offerta completa ed integrata di servizi basati su schemi internazionali, anche per community e clienti di grandi dimensioni a cui la banca rivolge i suoi servizi. Attraverso il *servizio di Gestione Documentale iCBP*, i clienti della banca possono raggiungere le controparti, sia sul mercato domestico (attraverso il CBI) sia su quello cross border (per esempio attraverso SWIFT, EQUENS e reti VAN), scambiando documenti e informazioni finanziarie di diverso formato e su diversi canali in maniera integrata. Lungo la supply chain internazionale, il gruppo ICBPI ha realizzato la soluzione *iCBP-Trade Portal* che consente di gestire da un unico punto la financial supply chain dell'azienda, automatizzando la trasmissione end-to-end dei documenti logistici-commerciali (ordini, documenti di trasporto e fatture) e la riconciliazione delle informazioni di pagamento relative.

Il *Gruppo ICBPI* è costituito da aziende altamente specializzate nell'ideazione, progettazione e gestione di servizi rivolti alle Banche e alle Istituzioni finanziarie ed assicurative. La CapoGruppo ICBPI è banca specializzata in servizi di pagamento tradizionali e innovativi e servizi amministrativi e finanziari, offerti secondo un modello di BPO; Key Client presidia i servizi di Monetica (Carte, POS e ATM) e, con HelpPhone, anche quelli di customer care attraverso contact center; Oasi è leader nei servizi di outsourcing nelle aree: sistemi direzionali, segnalazioni di vigilanza, antiriciclaggio e compliance, previdenza complementare e sicurezza.



Seceti
www.seceti.it

In pochi anni **Wins** ha acquisito un ruolo di rilievo nel campo dello Scambio Elettronico di Documenti tra Producers e Retailers nel settore del Largo Consumo grazie allo studio ed alla proposizione di soluzioni software di alto livello in grado di dialogare con ogni sistema gestionale presente sul mercato.

È questo uno dei punti di forza della soluzione *AT Connector*, lo strumento software in grado di adattarsi a qualsiasi standard EURITMO®/EDI realizzato con tecnologie all'avanguardia grazie alle partnership con società di rilievo come Microsoft ed HP.

AT Connector è nato dall'esigenza di portare un notevole sostegno alle Aziende operanti nel settore del Largo Consumo nella gestione dello scambio quotidiano di un'ingente quantità di documenti con i partner commerciali, ed è proprio questa volontà che ha spinto Wins alla creazione di un numero sempre maggiore di soluzioni di alto livello atti alla gestione di diversi ambiti aziendali.

Oggi Wins è lieta di presentare la propria suite gestionale *AT ERP Retail*, l'ERP creato appositamente per questo mercato e nato grazie ad anni di esperienza nei settori del Food e dell'Elettronica di Consumo.

AT ERP Retail rende l'operatività più versatile e leggera, favorisce la programmazione degli ordini e la gestione delle anagrafiche, ottimizza la movimentazione del magazzino, consente una perfetta tracciabilità/rintracciabilità su tutta la filiera, alleggerisce le procedure amministrative e il controllo direzionale, facilita il monitoraggio e la verifica delle politiche commerciali, nonché la supervisione dei contratti, permette la gestione dinamica del catalogo elettronico, riduce i costi complessivi e quindi, conseguentemente, migliora la redditività.

Dinamismo, competenza e partnership: le parole chiave di WINS!



Wins
www.winstech.it



Zucchetti.com
www.zucchetti.it

Zucchetti.com è la società del Gruppo Zucchetti dedicata alla realizzazione ed erogazione di soluzioni e servizi di outsourcing applicativo ed infrastrutturale, per consentire alle aziende di eliminare i costi legati all'implementazione di strutture di base, usufruendo di forti economie di scala, non solo sui sistemi hardware, ma anche sui servizi di Document management, Internet e CRM. La costante innovazione consente a Zucchetti.com di proporre soluzioni all'avanguardia e dagli alti standard qualitativi e di sicurezza. Attraverso la Server Farm proprietaria, infatti, l'area networking offre servizi di hosting, housing e co-location, assicurando la massima affidabilità contro il rischio di perdita dei dati aziendali.

Zucchetti.com sviluppa progetti di e-business sia per il mercato B2B sia per il B2C (quali ad esempio la realizzazione di portali aziendali) e soluzioni per l'area collaboration e CRM, volte a produrre software in grado di favorire la cooperazione e l'integrazione tra persone che lavorano nella medesima azienda. I servizi di Archiviazione Documentale offerti – inoltre – garantiscono, mediante controlli logici e fisici, il rispetto delle regole imposte dalla normativa vigente, mantenendo l'integrità (la riservatezza, ove necessario) e la leggibilità dei documenti informatici conservati nel tempo e semplificando le attività di archiviazione del cliente.

La professionalità e competenza del team Zucchetti.com offre un valido supporto consulenziale in qualsiasi ambito IT, offrendo lo studio di soluzioni personalizzate realizzate sulle singole esigenze del cliente.

Impostazione grafica: Stefano Erba
Stampa: Litogi

Partner



www.osservatori.net



Member of GSI



CREDEMTEL



INTESA SANPAOLO



KOFAX

PostEcom



Sponsor

