

www.osservatori.net

OSSERVATORIO FATTURAZIONE ELETTRONICA E DEMATERIALIZZAZIONE - RAPPORTO 2008

School of Management

POLITECNICO DI MILANO



DIPARTIMENTO  
DI INGEGNERIA  
GESTIONALE



# La fatturazione elettronica come "chiave di volta" nella collaborazione tra imprese, banche e PA

Rapporto 2008 Osservatorio  
Fatturazione Elettronica e Dematerializzazione

**Partner**

**Sponsor**

Maggio 2008



Maggio 2008

## **La fatturazione elettronica come "chiave di volta" nella collaborazione tra imprese, banche e PA**

### **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 Benefici 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 avviso 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;

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.

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.