



**POLITECNICO**  
MILANO 1863  
SCHOOL OF MANAGEMENT

**OSSERVATORI.NET**  
digital innovation

Osservatorio Fatturazione Elettronica & eCommerce B2b

**Fatturazione Elettronica:  
nuovo impulso per il Digital B2b**

Giugno 2018



<b>Introduzione</b> .....	3
<i>di Umberto Bertelè, Alessandro Perego, Raffaello Balocco e Mariano Corso</i>	
LA RICERCA	
<b>Executive Summary</b> .....	7
<i>a cura di Riccardo Mangiaracina e Claudio Rorato</i>	
<b>L'Infografica</b> .....	39
<b>I Rapporti</b> .....	49
<b>La Nota Metodologica</b> .....	53
<b>Il Gruppo di Lavoro</b> .....	63
<b>L'Advisory Board</b> .....	65
IL CONVEGNO	
<b>L'Agenda del Convegno</b> .....	71
<b>I Relatori</b> .....	73
GLI ATTORI	
<b>La School of Management</b> .....	81
<b>Gli esperti su temi giuridici, tecnici e normativi dell'Osservatorio</b> .....	91
<b>I Sostenitori della Ricerca</b> .....	95



---

## Introduzione

Italia da primato! In Europa siamo il primo stato che può contare sull'obbligatorietà della fatturazione elettronica in ambito PA e B2b. Fu vera gloria? *Ai posteri l'ardua sentenza*, direbbe qualcuno. Tuttavia, è innegabile che, al di là delle motivazioni finanziarie legate alla riduzione del gettito IVA non incassato, l'imposizione possa generare benefici diffusi, grazie a una progressiva digitalizzazione delle imprese e, in generale, del sistema relazionale dell'intero Paese. Tra qualche anno potremo vantarci di aver scalato la classifica, che oggi ci vede tra i fanalini di coda, dei Paesi più digitali? La speranza è che con l'obbligo cresca, da una parte, la propensione all'uso del digitale, visto che circa la metà delle imprese nazionali investe meno dell'1% del fatturato in progetti di digitalizzazione e, dall'altra, diminuisca il gap culturale e comportamentale tra grandi imprese e PMI, con le prime che, a fatica, trascinano le seconde in progetti digitali per rendere più efficienti le transazioni documentali e informative all'interno delle supply chain e delle filiere.

La fatturazione elettronica obbligatoria nelle transazioni tra privati è percepita come un potenziale volano per innescare più ampi progetti di miglioramento, volti a recuperare efficienza ed efficacia competitiva. Tuttavia, al pensiero non corrisponde un'azione realizzativa diffusa, tanto che ancora una volta si dimostra che il cambiamento è più guidato dall'obbligo normativo, che non dal moto spontaneo di migliorare l'esistente.

Il nostro è un Paese in cui convivono le contraddizioni e i chiaroscuri. Alle eccellenze digitali – ce ne sono – si contrappongono molte aziende, prevalentemente di micro e piccola dimensione, digitalmente poco integrate nell'ecosistema di riferimento.

Ma le supply chain sono sempre più digitali e i sistemi economici sempre più interconnessi digitalmente. Le sperimentazioni sempre più diffuse di soluzioni di blockchain, che stanno interessando grandi gruppi multinazionali, ma anche autorità governative e istituzioni, l'innovazione proveniente dal mondo delle startup, sempre più permeabile al dialogo con il mondo delle imprese più strutturate, tracciano un quadro chiaro sull'importanza attuale e futura del digitale applicato all'economia produttiva.

E, allora, ben venga l'obbligo della fatturazione elettronica!

Comitato Scientifico



**Umberto Bertelè**  
Chairman degli  
Osservatori  
Digital Innovation



**Alessandro Perego**  
Direttore Scientifico  
Osservatori  
Digital Innovation



**Raffaello Balocco**  
Comitato Scientifico  
Osservatori  
Digital Innovation



**Mariano Corso**  
Comitato Scientifico  
Osservatori  
Digital Innovation



**POLITECNICO**  
MILANO 1863  
SCHOOL OF MANAGEMENT

**OSSERVATORI.NET**  
digital innovation

## Osservatorio Fatturazione Elettronica & eCommerce B2b

**Fatturazione Elettronica:  
nuovo impulso per il Digital B2b**

**La Ricerca**

**Giugno 2018**





---

## Executive Summary

### La propensione al digitale delle imprese italiane

**Oltre la metà delle aziende italiane investe meno dell'1% del proprio fatturato in progetti di digitalizzazione. Un'azienda su tre ha ancora tra le priorità la sola digitalizzazione dei processi interni.**

L'Italia resta in fondo alle classifiche europee per livello di digitalizzazione: nel *Digital Economy and Society Index* (DESI)<sup>1</sup> compare davanti solamente a Bulgaria, Grecia e Romania. Nell'area *Integrazione delle tecnologie digitali* però, grazie alla maggior diffusione della fatturazione elettronica risale<sup>2</sup> la classifica fino al ventesimo posto su ventotto.

In linea con gli indicatori europei, le ricerche condotte durante questa edizione dell'Osservatorio<sup>3</sup> rivelano che circa la metà delle imprese nazionali investe meno dell'1% del proprio fatturato in progetti di digitalizzazione (59% delle grandi imprese e 45% delle PMI). In particolare, l'85% delle PMI italiane dichiara di non aver usufruito negli ultimi due anni delle diverse agevolazioni proposte dai recenti Governi, per promuovere la digitalizzazione delle imprese<sup>4</sup>. Le ragioni di ciò riguardano, soprattutto, la mancanza di requisiti necessari (34%), la complessità delle procedure di accesso (30%) e la scarsa conoscenza di tali iniziative (15%). Dalle interviste condotte dall'Osservatorio emerge come il digitale sia sempre più una priorità per le imprese e un elemento imprescindibile per garantire loro sostenibilità e competitività. Appare però evidente che gli investimenti sono ancora marginali. Secondo l'Osservatorio Digital Transformation Academy<sup>5</sup>, il 66% del budget

<sup>1</sup> Per maggiori informazioni si veda il rapporto dell'Osservatorio Agenda Digitale "In corsa per l'Italia Digitale", 2017 disponibile su [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net).

<sup>2</sup> Secondo il DESI 2017 il 30% delle aziende italiane scambia fatture elettroniche contro il 18% della media europea.

<sup>3</sup> Per maggiori informazioni sul campione di imprese coinvolte nelle indagini online e sulla struttura delle survey erogate tra marzo e maggio 2018, si veda la nota metodologica.

<sup>4</sup> Ad esempio, i voucher di 10.000 euro a favore della digitalizzazione delle PMI erogati dal MISE, il super-ammortamento e l'iper-ammortamento legati al Piano Industria 4.0 e il fondo di garanzia per le PMI.

<sup>5</sup> Per maggiori informazioni si veda il rapporto "Priorità dell'innovazione digitale per le imprese nel 2018: trend di investimento", 2017, disponibile su [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net). La survey ha coinvolto un campione di 212 aziende rispondenti di medie e grandi dimensioni.



**Per un approfondimento sulla propensione delle imprese al digitale, si veda il Report "L'approccio delle aziende italiane al Digital B2b", 2018, disponibile su [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net).**

ICT delle imprese è destinato alle spese correnti e solamente il 34% è impiegato per investimenti in nuovi progetti.

Per le grandi aziende, gli investimenti in progetti di digitalizzazione B2b e dematerializzazione ricoprono un ruolo di primo piano, con solamente l'1% di esse che dichiara di non essere intenzionata a introdurre tali progetti nei prossimi 2 anni. I benefici che ne derivano però dipendono fortemente dai volumi di documenti in gioco. L'Osservatorio ha per esempio stimato che il beneficio derivante dal passaggio alla fatturazione elettronica oscilla tra i 7,5 e gli 11,5 euro/fattura per coloro che emettono almeno 3.000 fatture all'anno, mentre è tra gli 1,8 e i 3,7 euro/fattura per le aziende che hanno volumi inferiori. Tali progetti risultano, invece, al quarto posto tra le priorità di investimento delle PMI, che preferiscono concentrarsi sullo sviluppo di nuovi prodotti e/o servizi (36%), sul rafforzamento della forza vendita (18%) e sullo sviluppo di nuovi mercati (16%).

Tra i progetti B2b prioritari per le aziende emerge la digitalizzazione dei processi interni (per esempio l'introduzione di soluzioni come la Gestione Elettronica Documentale, l'ERP o la Conservazione Digitale), indicata dal 36% delle grandi imprese e dal 37% delle PMI. Tale preferenza è spiegabile con la necessità crescente delle aziende di migliorare la gestione dei dati e delle informazioni, esigenza resa ancora più importante dall'obbligo di fatturazione elettronica tra privati, che imporrà di lavorare con flussi di dati e non più con documenti. Alla digitalizzazione dei processi, seguono le soluzioni per la digitalizzazione del ciclo dell'ordine (29% delle grandi imprese e 18% delle PMI) e lo sviluppo di soluzioni collaborative con fornitori o clienti (16% delle grandi imprese e 13% delle PMI). Questi ultimi progetti hanno una priorità inferiore per la loro maggiore complessità gestionale, che coinvolge non solamente la singola azienda ma parti dell'ecosistema di appartenenza.



**Per un approfondimento sui benefici conseguibili si rimanda ai seguenti Rapporti:**  
(i) "Trasformazione Digitale B2b... or not to be", 2016; (ii) "L'Innovazione Digitale nelle imprese dopo la Fatturazione Elettronica verso la PA", 2015, (iii) "I benefici della Fatturazione Elettronica verso la PA", 2014, (iv) "Italia digitale: è possibile!", 2012, (v) "Fare sistema: il vero motore della Fatturazione Elettronica", 2009, (vi) "Fatturazione Elettronica: benefici non solo sulla carta", 2007 disponibili su [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net).

Nella maggior parte dei casi sono le grandi aziende a promuovere progetti per l'integrazione e la collaborazione di filiera. Le realtà più piccole sono resistenti all'innovazione secondo il 44% delle grandi aziende, infatti, dichiara che, di solito, le PMI offrono più resistenza all'innovazione e che, spesso, si trovano costrette a spingere con insistenza le PMI a seguirle.

**Tra le leve che favoriscono la digitalizzazione prevalgono la ricerca di efficienza e la facilità d'uso, mentre tra le barriere troviamo la resistenza al cambiamento e la carenza di competenze digitali.**

In funzione della dimensione aziendale variano le ragioni che spingono un'impresa a implementare progetti di digitalizzazione. Se per una grande azienda prevalgono la ricerca di efficienza a breve termine (23% delle grandi imprese), la necessità di restare competitivi sul mercato e di risolvere problemi fortemente percepiti (entrambe al 22%), per una PMI – caratterizzata da competenze digitali meno diffuse e budget più contenuti – sono più importanti la facilità d'uso della soluzione (34% delle PMI) e la spinta normativa (21%). La proprietà aziendale e il top management risultano i principali sponsor dei progetti di digitalizzazione nelle imprese (24% delle preferenze delle grandi aziende e 38% delle PMI). Altre figure importanti, nelle grandi imprese sono il responsabile dei Sistemi Informativi (24%) e il responsabile Amministrazione, Finanza e Controllo (16%), mentre per le PMI hanno un peso superiore i soci della società (17%).

La principale criticità per l'introduzione dei progetti di digitalizzazione, indicata dal 24% delle grandi imprese, risiede nelle resistenze al cambiamento da parte del personale interno. Dello stesso parere anche l'11% delle PMI. Le grandi aziende lamentano, inoltre, una difficoltà dovuta all'eterogeneità delle procedure operative di clienti e/o fornitori (18%), che obbligherebbe allo sviluppo di soluzioni personalizzate e all'assenza di una vision più condivisa

sul digitale (17%). Infatti, solamente una grande azienda su cinque ha dichiarato di innovare in modo sistemico attraverso l'elaborazione di una strategia di digitalizzazione. Un terzo afferma, invece, di innovare solamente per adeguare la propria organizzazione nei confronti di adempimenti normativi, oppure di farlo in modo occasionale per aumentare l'efficienza dei processi (18%). I principali ostacoli all'introduzione di progetti di digitalizzazione riconosciuti dalle PMI, riguardano la scarsa diffusione di competenze digitali del personale deputato ad avviare percorsi innovativi (20%). Ad avvalorare questa opinione, i dati della Digital Scoreboard<sup>6</sup>: solamente il 15% delle PMI italiane possiede all'interno dell'organizzazione degli specialisti ICT.

<sup>6</sup> Framework estensivo di indicatori messo a disposizione dall'Unione Europea per misurare il livello di digitalizzazione dei diversi Paesi europei, attivare benchmark tra questi e verificare i progressi nel raggiungimento degli obiettivi identificati come prioritari. Un sub-set di questi indicatori è utilizzato nel calcolo del DESI. Per maggiori informazioni: [http://bit.ly/Digital\\_Scoreboard](http://bit.ly/Digital_Scoreboard).

## La fatturazione elettronica tra privati in Italia

### *L'impatto della fatturazione elettronica tra privati in Italia*

**Circa la metà delle imprese italiane vede nell'obbligo di fatturazione elettronica tra privati un'opportunità per ottimizzare i processi aziendali. Solo il 5% delle grandi imprese e il 9% delle PMI non hanno ancora deciso come organizzarsi per adempiere al nuovo obbligo normativo.**

Con l'introduzione dell'obbligo di fatturazione elettronica tra privati, l'Italia ha mandato un chiaro messaggio sia ai contribuenti italiani, sia agli Stati membri dell'Unione Europea in merito alla volontà di contrastare l'evasione IVA, di semplificare la burocrazia fiscale e di stimolare gli Stati membri dell'Unione a seguire l'esempio italiano, visto che le stime sull'evasione IVA a livello europeo ammontano a circa 150 miliardi di euro annui.

Il 1° luglio 2018 scatta l'obbligo per l'introduzione in Italia della Fatturazione Elettronica tra privati per alcune categorie di imprese<sup>7</sup>. Il 1° gennaio 2019 sarà coinvolta, invece, la maggior parte degli oltre 5 milioni di Partite IVA attive del Paese.

Il provvedimento nasce per ridurre l'evasione fiscale del gettito IVA, ma produrrà molti altri benefici: dal miglioramento della competitività del sistema produttivo alla semplificazione burocratica (con l'eliminazione di alcuni adempimenti: lo spesometro<sup>8</sup> per le operazioni per cui è già prevista la fatturazione elettronica, la tenuta e la conservazione dei registri IVA per le contabilità semplificate<sup>9</sup>) fino all'aumento del livello di digitalizzazione delle imprese. L'obbligo si è reso necessario, nonostante la possibilità di emettere fatture elettroniche tra privati con le stesse modalità previste per la pubblica amministrazione esista fin dal 1° gennaio 2017<sup>10</sup>, perché poche aziende hanno esercitato questa opzione. Infatti, da allora solamente 166 mila<sup>11</sup> fatture elettroniche (pari allo 0,012% dei circa 1,47 miliardi di fatture tra privati) sono transitate dal Sistema di Interscambio (SdI). Mentre le fatture elettroniche scambiate tramite EDI<sup>12</sup> si assestano intorno ai 50 milioni (pari al 3,3% del totale fatture tra privati).

Come stanno reagendo le imprese all'introduzione del nuovo obbligo normativo? Sicuramente in modo positivo, almeno secondo quanto emerge dalle indagini condotte dall'Osservatorio su grandi imprese e PMI. Il 50% delle grandi imprese e il 34% delle PMI percepiscono l'obbligo come un'opportunità per ottimizzare i processi aziendali, mentre il 13% delle grandi imprese e il 14% delle PMI lo vedono come un aiuto per combattere l'evasione fiscale. Inoltre, poco più di un quinto dei rispondenti (21% sia di grandi aziende che di PMI) crede che ci sarà un po' di confusione sul mercato e che i problemi non riguarderanno la loro azienda ma altre imprese, che avranno delle difficoltà operative. Solo una quota residuale (2% delle grandi imprese e 8% delle PMI) ritiene che la normativa sia ancora poco chiara.

<sup>7</sup> La Legge di Bilancio 2018 (Legge 27 dicembre 2017, n. 205) decreta due date per l'introduzione dell'obbligo di fatturazione elettronica tra privati: (i) 1° luglio 2018 per il solo commercio di benzina per i veicoli di autotrazione e per i subappaltatori nella filiera degli appalti pubblici; (ii) 1° gennaio 2019 in cui l'obbligo sarà esteso a tutte le imprese italiane. Per maggiori informazioni si veda il box "Approfondimento normativo: l'obbligo di fatturazione elettronica B2b/B2c".

<sup>8</sup> Nello specifico, con l'obbligo della fattura elettronica si elimina l'obbligo dello spesometro per le operazioni tra soggetti IVA Italiani (B2b) e tra soggetti IVA Italiani e consumatori finali (B2c), dato che per le suddette operazioni vi è l'obbligo della fattura elettronica tramite il SdI, mentre rimane ancora in essere con riguardo alle operazioni transfrontaliere.

<sup>9</sup> Nello specifico, con l'obbligo della fattura elettronica si elimina la tenuta e conservazione dei registri IVA acquisti e vendite, per gli artisti e professionisti, e per i contribuenti in regime di contabilità semplificata, qualora i suddetti soggetti si avvalgano delle proposte di liquidazioni periodiche dell'IVA, delle dichiarazioni annuali dell'IVA, delle dichiarazioni dei redditi e degli F24 messi a disposizione dall'Agenzia delle Entrate.

<sup>10</sup> Con il Decreto Legislativo n. 127 del 5 agosto 2015.

<sup>11</sup> Fonte: Agenzia delle Entrate. Dato che fa riferimento al periodo dal 1/1/2017 al 31/12/2017.

<sup>12</sup> Con EDI (Electronic Data Interchange) intendiamo soluzioni per lo scambio di dati in formato elettronico strutturato attraverso un canale informatico finalizzato ad automatizzare la gestione diretta dei documenti commerciali e amministrativi tra aziende.



**Per un approfondimento sulla reazione delle imprese all'obbligo di fatturazione elettronica nel B2b, si veda il Report "Fatturazione elettronica: la prospettiva delle imprese", 2018, disponibile su [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net).**

Rispetto all'applicazione dell'obbligo, solamente il 2% delle grandi aziende e l'1% delle PMI sono favorevoli a uno slittamento della data di partenza, mentre il 4% delle grandi aziende e il 6% delle PMI desidera un periodo senza sanzioni.

Grandi aziende e PMI si stanno organizzando per farsi trovare pronte all'appuntamento. Per entrambe il gestionale ricopre un ruolo fondamentale: il 39% delle grandi aziende e il 32% delle PMI lo adegnerà al fine di ottemperare all'adempimento (ad esempio con l'emissione diretta delle fatture nel formato XML e con l'aggiunta dell'acquisizione semi-automatica delle fatture passive). La quasi totalità delle imprese ha già un'idea relativamente alla scelta di "make or buy" per adempiere alla fatturazione elettronica: solo il 5% delle grandi imprese e il 9% delle PMI non hanno ancora deciso come approcciarsi al nuovo obbligo normativo o addirittura non ne erano a conoscenza. Diverse, invece, le percentuali di ricorso all'outsourcing: 34% le grandi aziende e 21% le PMI. Oltre a un orientamento culturale differente, la diversità di valori si spiega anche con la maggiore propensione delle PMI rispetto alle grandi imprese di rivolgersi al commercialista di fiducia (10% per le prime e 1% per le seconde) e a utilizzare i servizi gratuiti<sup>13</sup> messi a disposizione dall'Agenzia delle Entrate (13% contro 1% delle grandi aziende). I dubbi ancora aperti<sup>14</sup> riguardano la scelta del fornitore per gestire la fatturazione elettronica e le modalità con cui relazionarsi con le controparti più piccole, sulle quali persistono maggiori dubbi circa la capacità di adeguamento alla normativa.

Sarà quindi importante che tutte le imprese colgano l'occasione della fatturazione elettronica tra privati per rivedere internamente i propri processi, in primis quelli amministrativi. In questo modo sarà possibile sfruttare le potenzialità che si generano grazie al passaggio da una "gestione per documenti" a una gestione per "flussi di dati" e dalla dematerializzazione di un documento alla digitalizzazione dell'intero ciclo ordine-pagamento. In quest'ultimo

<sup>13</sup> Per maggiori dettagli si veda il box "Approfondimento normativo: l'obbligo di fatturazione elettronica B2b/B2c", al punto 10.

<sup>14</sup> La Ricerca dell'Osservatorio Fatturazione Elettronica & eCommerce B2b di quest'anno ha approfondito con una serie di interviste come le grandi imprese e le PMI si stiano organizzando in merito alla fatturazione elettronica tra privati. Per maggiori dettagli si veda la nota metodologica.

caso i benefici, espressi già nelle passate edizioni dell'Osservatorio, sono evidenti: i risparmi derivanti dall'introduzione della sola fattura elettronica strutturata oscillano tra i 5,5 e gli 8,2 €/fattura, mentre la digitalizzazione dell'intero ciclo dell'ordine varia tra 25 e 65 €/ciclo.

### **Approfondimento normativo: l'obbligo di fatturazione elettronica B2b/B2c**

*a cura di Umberto Zanini*

L'Italia è a oggi il primo Stato membro che ha deciso di propria iniziativa di introdurre un obbligo generalizzato di fatturazione elettronica B2b/B2c (si veda il Box 1). Per fare questo è stato necessario richiedere alla Commissione Europea e al Consiglio una precisa deroga agli artt. 218 e 232 della Direttiva IVA 2006/112/CE, dato che l'art. 218 prevede che *“gli Stati membri accettano come fattura ogni documento o messaggio cartaceo o elettronico”*, mentre l'art. 232 contempla che le fatture *“...possono essere trasmesse su carta oppure, previo accordo del destinatario, possono essere trasmesse o messe a disposizione per via elettronica”*. Con richiesta pervenuta alla Commissione il 27 settembre 2017, la Repubblica Italiana aveva richiesto l'autorizzazione a derogare agli articoli 218 e 232 della Direttiva IVA per poter imporre un obbligo generalizzato di fatturazione elettronica, e con decisione di esecuzione (UE) 2018/593 del 16 aprile 2018, così come richiesto dall'articolo 395 secondo comma della suddetta Direttiva IVA, il Consiglio dell'Unione europea all'unanimità aveva autorizzato la deroga.

Il modello adottato in Italia è il medesimo di quello già in vigore dal 6 giugno 2014 nei confronti della pubblica amministrazione, che prevede l'impiego di una piattaforma informatica denominata Sistema di Interscambio (SdI), gestita dall'Agenzia delle Entrate tramite l'ausilio di Sogei, e che i soggetti IVA dovranno utilizzare per trasmettere ai clien-

ti le fatture elettroniche in formato XML. Rispetto al modello adottato nei confronti della pubblica amministrazione, però, il modello B2b/B2c presenta delle significative semplificazioni:

- non è prevista la possibilità per il cessionario/committente di “rifiutare” le fatture elettroniche ricevute;
- i file possono anche non essere firmati digitalmente;
- l’indirizzamento è stato facilitato introducendo una registrazione non obbligatoria al SdI.

L’obbligo generalizzato di fatturazione elettronica B2b/B2c tramite SdI entrerà in vigore il 1° gennaio 2019, mentre è stato previsto un avvio anticipato al 1° luglio 2018 per due specifici settori:

- le cessioni di benzina e di gasolio per autotrazione;
- le prestazioni rese da soggetti subappaltatori e subcontraenti nell’ambito di un quadro di un contratto di appalto di lavori, servizi o forniture stipulato con una PA.

Le principali peculiarità dell’obbligo possono essere riassunte nei seguenti 10 punti:

### **1. Ambito soggettivo**

L’obbligo riguarda tutti i soggetti residenti, stabiliti, identificati nel territorio dello Stato, a esclusione dei soli soggetti in regime di vantaggio e minimi. Rientrano, quindi, nell’obbligo sia le fatture emesse a soggetti IVA (B2b), sia le fatture emesse ai consumatori finali (B2c).

### **2. Formato**

La fattura elettronica dovrà essere in formato XML conforme all’allegato A del Provvedimento del Direttore dell’Agenzia delle Entrate n. 89757 del 30 aprile 2018, rilevando che il file potrà essere firmato digitalmente oppure non firmato digitalmente, potrà contenere



allegati (in forma binaria base 64) e la dimensione massima non dovrà superare i 5 MB;

### 3. Canali di trasmissione/ricezione

I canali che possono essere impiegati per trasmettere e ricevere le fatture elettroniche tramite il SdI sono essenzialmente tre:

- web service, che può trasportare singoli file fino a un massimo di 5 MB;
- FTP, che può trasportare più file fino a un massimo di 150 MB (quindi più fatture contemporaneamente);
- PEC, che può trasportare più file fino a un massimo di 30 MB (quindi più fatture in una unica PEC).

È utile ricordare che mentre per i primi due canali è necessario accreditarsi e sottoscrivere un apposito accordo di servizio con Sogei, nel caso di impiego della PEC non è richiesto l'accredito.

### 4. Intermediari

La fattura elettronica potrà essere emessa direttamente dal cedente/prestatore, da un terzo che emette per conto del fornitore (ad esempio: provider, software house, conservatore, commercialista, ecc.) o dallo stesso cliente che emette per conto del fornitore. Le responsabilità inerenti il contenuto della fattura sono sempre imputabili al cedente/prestatore.

### 5. Indirizzamento

Per inoltrare la fattura elettronica al cessionario/committente, oppure a un terzo destinatario (ad esempio: provider, software house, conservatore, commercialista, ecc.), l'emittente dovrà inserire nella fattura elettronica l'indirizzo telematico di destinazione e, quindi, dovrà compilare il campo <Codice Destinatario> oppure il campo <PECDestinatario>.

## **6. Registrazione al SdI**

Al fine di semplificare l'indirizzamento delle fatture elettroniche al cessionario/commitente oppure a un terzo destinatario, è stata prevista la possibilità di registrarsi al SdI, comunicando l'indirizzo telematico scelto per ricevere le fatture elettroniche. In questo modo i soggetti emittenti non dovranno compilare il campo <Codice Destinatario> oppure <PEC-Destinataro>, dato che il SdI recapiterà le fatture elettroniche riferite alla partita IVA indicata in fattura tramite il canale e l'indirizzo telematico indicato in fase di registrazione.

## **7. Consumatore finale, regimi forfettari e di vantaggio, produttori agricoli**

In questi casi il soggetto emittente, cioè il cedente/prestatore oppure un terzo intermediario, inserirà il solo codice convenzionale "0000000" e il SdI renderà disponibile la fattura elettronica al cessionario/committente nella sua area riservata del sito web dell'Agenzia delle Entrate, rilevando però che, se quest'ultimo è un consumatore finale, gli dovrà recapitare una copia informatica oppure analogica della fattura elettronica.

## **8. Fatture emesse a soggetti stranieri**

Con riguardo alle operazioni transfrontaliere, è possibile evitare la comunicazione dei dati delle fatture emesse (ad esempio: spesometro), se il soggetto IVA inoltra al SdI la fattura elettronica indicando nel campo <CodiceDestinatario> il codice convenzionale "XXXXXXX".

## **9. Consultazione e conservazione delle fatture elettroniche**

I soggetti IVA così come i consumatori finali potranno ricercare e consultare le fatture elettroniche emesse e ricevute tramite il SdI all'interno di un'area riservata del sito dell'Agenzia delle Entrate fino al 31 dicembre dell'anno successivo a quello della ricezione del file

da parte del SdI. In aggiunta, con riferimento sia alle fatture elettroniche emesse che ricevute, è stata prevista la possibilità di aderire a un accordo di servizio da sottoscrivere con l'Agenzia delle Entrate. L'accordo consente di conservare gratuitamente le fatture elettroniche, così come contemplato dal decreto del Ministro dell'Economia e delle Finanze del 17 giugno 2014 e conforme al decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 3 dicembre 2013.

#### **10. Altri servizi gratuiti messi a disposizione dall'Agenzia delle Entrate**

Al fine di meglio supportare i soggetti IVA ad adeguarsi all'obbligo, sono stati previsti diversi servizi gratuiti. In particolare:

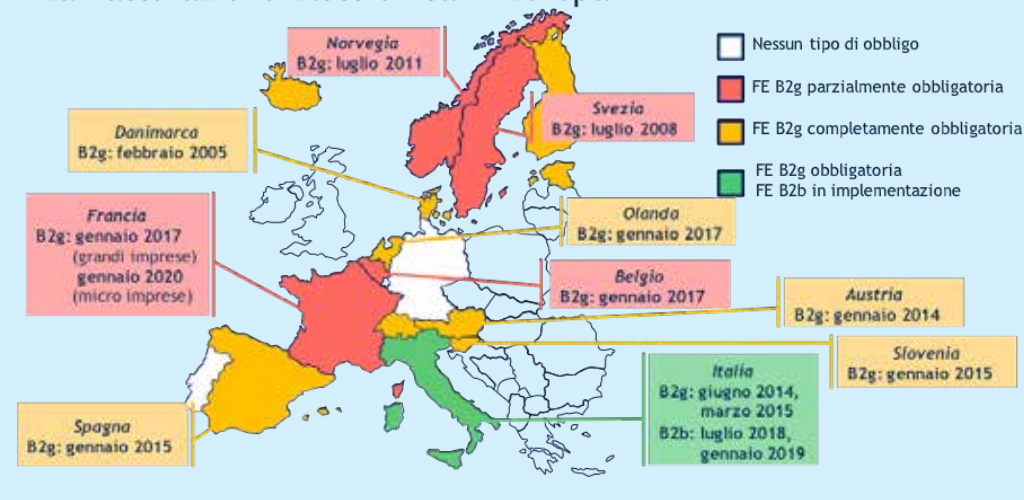
- *software* installabile su PC per la predisposizione della fattura elettronica;
- *procedura web* per la predisposizione e trasmissione al SdI della fattura elettronica oltre che per la loro conservazione digitale, reperibile nell'area "*Fatture e corrispettivi*" del sito web dell'Agenzia delle Entrate;
- *APP* (iOS e Android) per la predisposizione e trasmissione al SdI della fattura elettronica, oltre che per la loro conservazione digitale;
- servizio di generazione di un *QRCode* utile per l'acquisizione automatica delle informazioni anagrafiche IVA del cessionario/committente e del relativo "indirizzo telematico".

L'obbligo di fatturazione elettronica introdotto con la Legge di Bilancio 2018, è la prima fase di un nuovo percorso intrapreso dall'Agenzia delle Entrate, caratterizzato dall'impiego massiccio delle tecnologie digitali per interagire direttamente con i contribuenti. Il fine è di rendere più efficiente la raccolta dei dati fiscali delle loro attività di business, oltre che di semplificare la burocrazia fiscale, rendendo in questo modo più attraenti gli investimenti industriali e commerciali nel nostro Paese.

## BOX 1. L'obbligo di fatturazione elettronica in Europa

La normativa europea non è ancora omogena sugli obblighi inerenti alla fatturazione elettronica. Alcuni Paesi hanno introdotto l'obbligo verso la pubblica amministrazione solo parzialmente (ad esempio in Francia solo per le grandi imprese), altri in modo completo (tra i primi a introdurre tale obbligo ci sono stati la Danimarca, l'Austria e la Spagna). L'Italia è il Paese che per primo si è mosso per ampliare l'obbligo della fatturazione elettronica anche al B2b e non solo al B2g, tanto che ha dovuto chiedere una deroga all'Europa per applicare tale normativa.

### La Fatturazione Elettronica in Europa



## Digital B2b

### *L'eCommerce B2b*

Il sistema economico italiano è composto da circa 5 milioni di imprese, i cui scambi valgono 3.600 miliardi di euro all'anno. Il 75% di tale valore riguarda le relazioni Business to business (B2b) e solo il 25% gli acquisti dei consumatori finali (B2c).

Il tessuto economico italiano è composto prevalentemente da micro realtà: dei circa 5 milioni di imprese attive, 3,2 sono imprese individuali, 1,5 micro imprese, 250.000 piccole e medie imprese e solamente 4.500 grandi aziende. Nel 2017 il fatturato totale delle aziende italiane è pari a 3.600 miliardi di euro. Il 75% di tale valore si realizza nella relazione tra privati (B2b) pari a 2.700 miliardi di euro<sup>15</sup>, di cui 2.200 tra imprese italiane e 500 verso imprese estere<sup>16</sup>. Il restante 25% (900 miliardi di euro) è il valore generato verso i consumatori finali. Le filiere che maggiormente contribuiscono alla generazione degli scambi commerciali tra imprese sono: il largo consumo (13% del transato B2b), il metalmeccanico (9%), l'automobile (6%), le utility (5%) e il tessile-abbigliamento<sup>17</sup> (4%).

Nel 2017 l'eCommerce B2b vale circa 335 miliardi di euro in Italia, con un incremento dell'8% rispetto al 2016, e 130 miliardi di euro verso l'estero. Quasi il 60% dell'eCommerce B2b fa riferimento a 6 filiere principali, caratterizzate da una buona diffusione dell'EDI.

Il valore dell'eCommerce B2b realizzato verso soggetti residenti sul territorio italiano attraverso strumenti digitali, passa da 310 miliardi di euro nel 2016 a 335 miliardi di euro nel

<sup>15</sup> Per un approfondimento sul modello che ha consentito la stima del transato B2b si rimanda alla nota metodologica.

<sup>16</sup> Fonte: Istat, 2017.

<sup>17</sup> In questo settore sono inclusi oltre al tessile e all'abbigliamento anche il calzaturiero.



**Per un approfondimento sul livello di diffusione dell'eCommerce B2b in Italia, si veda il Report "Fatturazione elettronica: nuovo impulso per il Digital B2b", 2018, disponibile su [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net).**

<sup>18</sup> Il valore dell'eCommerce B2b nel 2012 era pari a 200 miliardi di euro.

2017, con un incremento dell'8%. Tale valore è cresciuto del 67% rispetto al 2012<sup>18</sup>, anno in cui è stata fatta la prima rilevazione, registrando un incremento tendenziale annuo dell'11%. L'incidenza dell'eCommerce B2b è ancora marginale e pari a poco più del 15% di 2.200 miliardi di euro di scambi complessivi tra aziende in Italia. Maggiore è, invece, l'incidenza percentuale dell'eCommerce B2b di aziende italiane verso imprese estere, pari a 130 miliardi di euro, con una penetrazione del 26% sui 500 miliardi di transato estero. Tale valore è decisamente superiore al 6,4% delle esportazioni tramite canali digitali verso i consumatori finali esteri<sup>19</sup> ed è indice di quanto le imprese possano essere un volano per la digitalizzazione. La maggior penetrazione dell'eCommerce B2b estero rispetto a quello italiano dimostra una maggiore maturità digitale delle imprese che esportano<sup>20</sup>. Tuttavia, se confrontiamo i valori nostrani di eCommerce B2b estero con quelli europei<sup>21</sup>, l'Italia, ventesima, sconta ancora forti ritardi rispetto a Spagna (settima), Germania (12esima) e Inghilterra (14esima). Particolarmente indietro le PMI: solamente il 7,9% vende online contro una media europea del 17%, solo il 5,8% del fatturato deriva da vendite online (contro una media UE del 10,3%) e solo il 6% vende online in altri Paesi europei (contro l'8,4%).

<sup>19</sup> Per maggiori informazioni si veda il Rapporto "Export digitale: a ciascuno il suo canale!", 2018 disponibile su [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net).

<sup>20</sup> Sia verso Paesi europei che extra-europei.

<sup>21</sup> Confronta l'indicatore pubblicato nell'area Integrazione delle tecnologie digitali del DESI.

<sup>22</sup> Le principali associazioni di filiera sono: Consorzio Dafne nel farmaceutico, EDIEL nell'elettronica di consumo, GS1 nel largo consumo, METEL nel materiale elettrico.

<sup>23</sup> Tra gli standard di filiera si citano a titolo esemplificativo: Edifact in diversi settori, Odette nell'automobile, Euritmo nel largo consumo e nell'elettronica di consumo, EasyDafne nel farmaceutico, METEL nel materiale elettrico.

Quasi il 60% dell'eCommerce B2b italiano nel 2017, pari a circa 200 miliardi di euro, è prodotto da 6 filiere: automobile, elettrodomestici ed elettronica di consumo, farmaceutico, largo consumo, materiale elettrico e tessile-abbigliamento. Queste filiere sono caratterizzate da una buona diffusione dell'EDI, grazie alla presenza, nella maggior parte dei casi, di associazioni di filiera<sup>22</sup> che hanno studiato, adottato, promosso e diffuso alcuni standard di scambio dei documentali tra gli aderenti<sup>23</sup>. Alcune contribuiscono in modo maggiore alla creazione dei 335 miliardi di euro di eCommerce B2b: il 25% appartiene infatti a quella dell'automobile e il 22% al largo consumo. Queste sono le prime filiere in cui ha iniziato a diffondersi uno standard di condivisione dei documenti, con GS1 Italy nata nel 1974 e Odette

nel 1984<sup>24</sup>. Seguono il farmaceutico (6%), il tessile-abbigliamento (3%), gli elettrodomestici ed elettronica di consumo (2%) e il materiale elettrico (2%).

## *L'eSupply Chain Execution*

**Nel 2017 sono oltre 130.000 le imprese che hanno digitalizzato il ciclo dell'ordine, adottando strumenti di eSupply Chain Execution<sup>25</sup>, in particolare Extranet<sup>26</sup> ed EDI.**

Dal 2012 al 2017 le imprese che hanno attivato una soluzione digitale a supporto del ciclo dell'ordine sono passate da 60.000 a 130.000, con una crescita media tendenziale annua del 17% e un incremento dell'8% rispetto al 2016. Queste aziende, all'interno degli ecosistemi in cui sono inserite, scambiano i principali documenti del ciclo dell'ordine in formato strutturato o semi-strutturato attraverso EDI o Extranet.

**Aumentano le imprese che utilizzano i sistemi EDI: nel 2017 13.000 imprese si scambiano circa 165 milioni di documenti, di cui quasi un terzo sono fatture. L'utilizzo dell'EDI resta però limitato ai settori in cui c'è uno standard di filiera riconosciuto e consolidato.**

Nel 2017 sono 13.000 le realtà italiane connesse tramite sistemi EDI, che si scambiano i principali documenti del ciclo dell'ordine (ordine, conferma d'ordine, avviso di spedizione e fattura): l'incremento è dell'8% rispetto al 2016 e dell'86% rispetto al 2009, quando erano poco più di 7.000<sup>27</sup>. Oltre il 96% delle imprese connesse appartiene a 5 settori: automobile, elettrodomestici ed elettronica di consumo, farmaceutico, largo consumo e materiale elettrico.

<sup>24</sup> Gli altri standard e associazioni di filiera hanno una storia più recente: Consorzio Dafne è nato nel 1991, METEL nel 1999 ed EDIEL nel 2008.

<sup>25</sup> Con il termine eSupply Chain Execution si intende qualsiasi soluzione tecnologica che supporti una o più di fasi del ciclo transazionale.

<sup>26</sup> Con Extranet intendiamo applicativi software tipicamente fruibili mediante Web-browser volti alla condivisione di dati, informazioni e documenti tra un'impresa e i suoi partner commerciali.



**Per un approfondimento sulla diffusione delle soluzioni di eCommerce B2b in Italia, si veda il Report "La diffusione delle principali soluzioni di eCommerce B2b in Italia", 2018, disponibile su [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net).**

<sup>27</sup> Dal 2009 l'Osservatorio monitora l'adozione dell'EDI da parte delle imprese in Italia.

<sup>28</sup> La fattura, negli ultimi 9 anni, ha sempre avuto il peso maggiore sul totale dei documenti scambiati in EDI.

Dall'esame dei documenti scambiati si evince che sono stati 165 milioni i documenti scambiati in EDI nel 2017, con una crescita del 10% rispetto al 2016 e del 450% rispetto al 2009, con una crescita tendenziale annua del 24%. La tipologia di documento più scambiata è la fattura<sup>28</sup>, con un volume pari a circa il 30% del totale dei documenti in EDI in Italia nel 2017 e una crescita del 10% circa rispetto al 2016. Seguono l'ordine (18% dei documenti gestiti in EDI e un aumento del 7%) e l'avviso di spedizione (13% dei documenti gestiti in EDI e un incremento dell'8%). Altri documenti scambiati in EDI sono gli inventory report, i dati di sell-out e le anagrafiche prodotto.

**Sono circa 470 le Extranet censite che supportano le relazioni con clienti e fornitori, connettendo 130.000 imprese. Il 14% delle Extranet viene utilizzato anche per gli scambi commerciali con l'estero.**

<sup>29</sup> Per un approfondimento sulla metodologia utilizzata per il censimento, si faccia riferimento alla nota metodologica.

Sono circa 470 le Extranet attive nel 2017<sup>29</sup> che supportano principalmente lo scambio di documenti del ciclo transazionale e di informazioni amministrative o relative ai processi produttivi e di trasporto. Circa il 56% delle Extranet supporta le relazioni a monte, il 40% le relazioni a valle, mentre il 4% favorisce sia le relazioni con i fornitori sia con i clienti. Tra le Extranet sviluppate dalle aziende italiane, il 14% collega anche i partner di business internazionali. Il settore metalmeccanico è caratterizzato da una maggiore diffusione di Extranet attive (12%), seguito dal largo consumo (11%), dall'automobile (9%), dall'abbigliamento (9%), dalla logistica (6%), dal materiale elettrico (6%), dalle utility (6%), dagli elettrodomestici ed elettronica di consumo (5%) e dal farmaceutico (5%). Il settore metalmeccanico è caratterizzato da molte aziende di piccole o piccolissime dimensioni che non hanno sufficienti risorse per implementare sistemi EDI, più costosi e complessi rispetto alle Extranet. Nel largo consumo, invece, caratterizzato da un insieme molto frammentato di attori, questa tecnologia può essere estremamente utile per controllare l'operato dei partner di business e favorirne l'integrazione.



Questa tecnologia è attivata da grandi imprese, che dispongono di elevata contrattualità all'interno delle filiere di appartenenza (64% dei casi<sup>30</sup>), per la comunicazione con medie imprese (23%), piccole imprese (8%) e micro-imprese (5%). Le PMI incontrano, invece, le seguenti barriere nell'implementazione delle Extranet:

- difficoltà nel coinvolgimento di clienti e fornitori abituati a utilizzare soluzioni tradizionali (27%);
- esiguo volume di documenti che potrebbero essere scambiati con clienti e fornitori (23%);
- scarsa percezione dei benefici ottenibili (19%);
- elevati costi di implementazione e gestione, soprattutto se in parallelo alla tradizionale gestione cartacea (17%);
- necessità di attivare programmi di change management per le persone che seguono l'operatività quotidiana (13%).

<sup>30</sup> Valore calcolato sulle 456 Extranet di cui si dispone di questa informazione.

<sup>31</sup> Con eSupply Chain Collaboration si intendono tutte quelle attività di natura collaborativa tra cliente e fornitore assistite da tecnologie digitali. Gli ambiti applicativi di maggior rilievo sono: (i) controllo della Supply Chain, (ii) pianificazione, (iii) sviluppo e introduzione di nuovi prodotti e (iv) marketing e comunicazione.

### *L'eSupply Chain Collaboration*

**Il 42% delle grandi aziende italiane ha implementato soluzioni collaborative per gestire la relazione con clienti e/o fornitori. Inizia a esserci interesse per il processo di marketing e comunicazione, anche se prevalgono ancora le applicazioni di controllo della supply chain. A livello tecnologico si stanno affermando le Soluzioni as a Service.**

Il 42% delle grandi aziende italiane (con oltre 250 dipendenti) ha attivato almeno un progetto di eSupply Chain Collaboration<sup>31</sup> per scambiare documenti, dati operativi, strategici e indicatori di prestazione con i fornitori e/o i clienti. La maggior parte delle grandi aziende tende a collaborare sia con i fornitori (a monte) sia con i clienti (a valle) perché è dalla diffusione del progetto



**Per un approfondimento sui principali progetti di collaborazione attivi in Italia, si veda il Report "L'eSupply Chain Collaboration in Italia", 2018, disponibile su [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net).**

all'interno dell'intera filiera che derivano i benefici più consistenti. Oltre la metà delle aziende di grandi dimensioni, che ha investito in soluzioni collaborative, non ha infatti esitato a “spingere” con una certa insistenza i clienti e i fornitori ad adottare la soluzione proposta. Tuttavia, quando la controparte è una PMI che, come abbiamo visto, è mediamente dotata di una cultura gestionale meno evoluta e di ridotti budget finanziari, le difficoltà aumentano. Infatti, dall'indagine condotta dall'Osservatorio, delle 218 PMI coinvolte solamente il 20% ha dichiarato di avere attivi progetti collaborativi per lo scambio di dati e informazioni con i partner di business.

Per comprendere meglio le tipologie di collaborazione attivate, le tecnologie utilizzate e le informazioni scambiate, l'Osservatorio ha condotto un'ulteriore analisi che ha coinvolto 126 grandi imprese italiane in diversi settori merceologici. I processi maggiormente interessati dalla collaborazione di filiera sono, nelle relazioni a monte, il controllo della Supply Chain (58% delle grandi aziende che hanno attivato una collaborazione), la comunicazione e il marketing (36%), lo sviluppo e l'introduzione di nuovi prodotti (33%) e la pianificazione della produzione (23%).

Tra i progetti collaborativi più diffusi troviamo il Vendor Managed Inventory (VMI) tra produttori e retailer nel settore largo consumo e la condivisione di informazioni legate alla gestione della supply chain (per esempio la disponibilità di capacità produttiva, le distinte base, i piani di consegna) tra case di moda e fornitori del tessile-abbigliamento.

Non mancano iniziative per la condivisione e l'aggiornamento automatico delle informazioni di prodotto, considerate una priorità di investimento dal 30% delle aziende coinvolte nell'indagine della precedente edizione dell'Osservatorio<sup>32</sup>. Esistono, infatti, alcune iniziative di filiera nate per rispondere a questa esigenza, tra cui il servizio “Immagine” promosso da GS1

<sup>32</sup> Circa il 70% delle oltre 100 aziende intervistate lo scorso anno ha dichiarato che avrebbe investito in progetti collaborativi nei successivi 3 anni. Oltre al marketing e alla comunicazione, gli altri interessi sono controllo della Supply Chain (26%), sviluppo nuovi prodotti (14%) e pianificazione (8%). Per un approfondimento si veda la sezione “Le priorità di investimento delle imprese” all'interno del Rapporto “Digital B2b: le fondamenta dell'Italia digitale”, 2017 disponibile su [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net).

Italy nel largo consumo, volto a semplificare i processi di scambio, gestione, aggiornamento e validazione delle immagini e delle informazioni di prodotto tra fornitori e clienti e il modello ETIM – a cui ha aderito METEL – che fornisce un elenco delle più importanti caratteristiche tecniche di ogni classe di prodotto utile per descrivere e trovare i prodotti stessi. Altre applicazioni si trovano nel settore degli elettrodomestici ed elettronica di consumo legate al processo post-vendita, dalla gestione di una richiesta di informazioni fino all’assistenza tecnica.

Anche se con percentuali differenti, la situazione non è molto diversa nelle relazioni a valle. Il 45% delle grandi aziende del campione ha attivato progetti di controllo della supply chain, il 34% di marketing e comunicazione, il 27% di sviluppo e introduzione di nuovi prodotti e il 26% di pianificazione della produzione.

Accanto alle tecnologie come EDI ed Extranet, stanno emergendo altre soluzioni tecnologiche più flessibili e innovative dal punto di vista organizzativo, come quelle in modalità Software as a Service (SaaS<sup>33</sup>). Un esempio interessante proviene dalla Control Tower (si veda il Box 2), una piattaforma centrale che raccoglie e integra i dati provenienti dall’intera supply chain, consentendo una maggiore visibilità end-to-end a supporto delle fasi di pianificazione, esecuzione e controllo. Il 23% delle aziende che collaborano con i fornitori usa soluzioni SaaS, il 25% adotta EDI e il 22% impiega delle Extranet. Tali percentuali, molto simili tra loro, risultano sistematicamente maggiori di quelle relative alle collaborazioni con i clienti (15% SaaS, 18% EDI e 18% Extranet).

Il dato più condiviso da coloro che implementano soluzioni collaborative riguarda il livello delle scorte (15% delle aziende che collaborano con fornitori e 14% con i clienti). In generale, chi implementa progetti collaborativi scambia prevalentemente dati e informazioni di contenuto

<sup>33</sup> Nel modello Software as a Service, l’utente finale accede in modalità on-demand tramite tecnologie internet ad un’applicazione pronta all’uso, sostenendo costi in base all’effettivo utilizzo del servizio.

strategico. Ancora poco diffusa è la condivisione di parametri di prestazione (scambiati dal 7% delle grandi aziende che collaborano con i fornitori e dal 9% di quelle che collaborano con i clienti), che permetterebbe di prendere decisioni e di organizzare interventi più tempestivi.

## **BOX 2. La Control Tower**

Nel mercato attuale, per far fronte alla crescente complessità e per mantenere competitività, è necessario avere dei sistemi efficaci di allineamento degli attori lungo la supply chain. Le Control Tower consistono in hub centrali che permettono di migliorare la visibilità e la collaborazione di filiera superando il disallineamento tra la pianificazione, l'esecuzione e il controllo e permettendo una reazione più tempestiva a rischi e opportunità.

Gli elementi fondanti e necessari per il successo dell'iniziativa sono: organizzazione idonea all'introduzione del progetto, standardizzazione e armonizzazione dei processi e uso sapiente della tecnologia. La tecnologia utilizzata consiste in ambienti cloud in cui vengono concentrati i dati legati all'eSupply Chain Execution. La soluzione di Control Tower si pone a metà tra sistemi operational (ad esempio WMS e TMS) e sistemi transazionali (ad esempio ERP).

Tali soluzioni offrono diverse funzionalità tra cui gestione di contratti, ordini e fatture, tracciamento degli ordini, visibilità sul livello di scorte.

**Il controllo dell'operato dei business partner, l'incremento della competitività e il contenimento dei costi sono le esigenze di chi ha implementato progetti di eSupply Chain Collaboration. La chiara percezione/quantificazione dei benefici e la disponibilità alla condivisione di informazioni sono i fattori critici di successo dei progetti di collaborazione.**

Secondo le imprese del campione sono tre le esigenze principali che spingono a implementare

progetti collaborativi: la necessità di contenere i costi (indicato dal 30% delle aziende), il recupero di competitività (nel 28% dei casi) e il controllo dell'operato dei partner di business (25%).

In merito, invece, alle principali leve che garantiscono il successo delle iniziative collaborative, prevalgono due fattori: la chiarezza dei benefici generati dal progetto (39%) e la disponibilità a condividere le informazioni di business (29%). Questi sono anche due dei principali punti di attenzione quando si decide di implementare un progetto collaborativo. I benefici sono difficili da identificare, quantificare e monetizzare, per cui è opportuno costruire un business case che testimoni la capacità di questi progetti di portare valore e avere la giusta vision e supporti interni. I progetti collaborativi implicano necessariamente un'accurata gestione del cambiamento, volta a superare resistenze e barriere interne, che potrebbero comprometterne il successo. Questo è testimoniato dalle interviste svolte con i project manager di progetti di successo, disponibili a condividere nel dettaglio aspetti tecnologici, funzionali, e procedurali, ma restii a raccontare il modo in cui hanno saputo “vendere” il progetto. Più a distanza troviamo i ridotti costi di implementazione (11%) e la facilità di attivazione (7%), che non sono elementi determinanti per progetti che già alla base prevedono una predisposizione dell'azienda alla digitalizzazione. Non a caso tali progetti sono generalmente implementati dopo quelli di eSupply Chain Execution.

La mancata implementazione di progetti collaborativi è dettata soprattutto da:

- barriere operative o strategiche: per esempio il timore di perdere la riservatezza delle informazioni e dei dati scambiati (15% delle aziende che non implementano progetti collaborativi) e i costi di attivazione troppo elevati (10%);
- mancanza di volontà da parte delle aziende a investire in tali soluzioni: una grande azienda su 4 non li ritiene una priorità.

Quest'ultima risposta non stupisce se si pensa al periodo storico in cui ci troviamo: l'introduzione dell'obbligo di fatturazione elettronica sta drenando parecchie delle risorse economiche e impiegando gran parte delle energie delle aziende per farsi trovare pronte per il 1° gennaio 2019.

Le PMI non hanno attivato processi collaborativi in particolar modo perché:

- non hanno ritenuto prioritari tali processi (24% dei rispondenti);
- non hanno percepito tale esigenza soprattutto a causa delle ridotte dimensioni (23%);
- non hanno ritenuto possibile farlo all'interno del business di appartenenza (10%);
- non hanno percepito i relativi benefici (9%);
- hanno faticato a convincere i partner di business (7%).

Sono generalmente le grandi organizzazioni che coinvolgono il loro indotto in tali progetti, avendo un potere contrattuale, delle competenze tecniche e un budget adeguati al lancio di tali iniziative.

**L'adozione di progetti collaborativi porta a benefici tangibili per l'intera supply chain. L'implementazione del progetto Optimal Shelf Availability (OSA) nel settore largo consumo porta a un risparmio di costi del 12%, mentre la pianificazione congiunta nel settore automobilistico del 15%.**

Precedenti ricerche dell'Osservatorio hanno dimostrato che l'introduzione di progetti collaborativi generino benefici per gli attori coinvolti e, più in generale, per l'intera supply chain (si veda il Box 3). Per esempio, l'introduzione del Vendor Managed Inventory (VMI) porta a una riduzione delle scorte presso i clienti del 30-40% e a un miglioramento del livello di

disponibilità della merce dal 95 al 99%. La ricerca di quest'anno si è focalizzata sulla quantificazione dei benefici dei progetti OSA nel settore largo consumo e sulla pianificazione congiunta nel settore automobilistico.

L'OSA misura e analizza le cause dell'out of stock nel *settore del largo consumo* con l'obiettivo di garantire la disponibilità dei prodotti a scaffale e di aumentare il livello di servizio al consumatore finale. Il produttore e il retailer collaborano scambiandosi quotidianamente i dati di sell-out e il livello delle scorte per ogni Stock Keeping Unit (SKU)<sup>34</sup>: in questo modo producono degli alert e identificano in modo congiunto una serie di azioni correttive volte a ridurre l'out of stock nel punto vendita. L'implementazione del progetto produce un risparmio consistente dei costi di stock-out e di mantenimento a scorta<sup>35</sup>, portando a un risparmio del 19% per il produttore e del 2,5% per il retailer. A livello di filiera, considerando la coppia produttore-retailer, il beneficio equivale a una riduzione dei costi del 12%.

Nel *settore automobilistico* la collaborazione in fase di pianificazione della produzione tra fornitori di primo livello, secondo livello e produttori genera importanti benefici per tutti gli attori. Rispetto al processo tradizionale, in cui gli attori si basano sull'elaborazione dei dati storici per stabilire il livello di produzione, implementando la soluzione collaborativa della pianificazione congiunta, la casa produttrice condivide i piani di produzione con i fornitori di primo livello, che a loro volta li inviano a quelli di secondo livello. Entrambi i livelli di fornitori possono in questo modo elaborare i propri piani di produzione in anticipo e gestire il riordino dell'attore a valle con più facilità, riducendo i tempi dei processi, le giacenze a magazzino e l'out of stock. L'implementazione del progetto ha un impatto significativo sulla riduzione dei costi di stock-out, di mantenimento a scorta e sui costi am-

<sup>34</sup> È il singolo item a cui viene associato un codice univoco.

<sup>35</sup> Altri costi considerati sono: (i) costo di trasporto; (ii) costo di handling; (iii) costo per gli acquisti speculativi; (iv) penali; (v) costi amministrativi.

<sup>36</sup> Altri costi considerati sono: costo di trasporto e costo di handling.

ministrativi<sup>36</sup>, portando a un risparmio del 17% per il fornitore di secondo livello, del 44% per il fornitore di primo livello e dell'1% per la casa produttrice. Il risparmio per l'intera Supply Chain è del 15%.

### BOX 3. I benefici dei progetti collaborativi

I benefici che derivano dall'introduzione di progetti collaborativi possono contribuire significativamente alla marginalità e alla competitività di un'impresa e dei propri partner.

I principali benefici sono riconducibili a 4 aree:

- *riduzione del capitale circolante*, legata alla diminuzione del livello medio delle scorte lungo la supply chain, grazie a una migliore accuratezza delle previsioni e alla riduzione della durata media del ciclo commerciale, dovuta per esempio, alla contrazione dei tempi del ciclo ordine-consegna;
- *riduzione, o miglior utilizzo, del capitale fisso*, grazie all'incremento della visibilità lungo l'intera catena di fornitura. Questo riduce la variabilità e, conseguentemente, migliora la pianificazione, diminuendo i costi fissi del sistema produttivo e distributivo;
- *incremento di efficienza e riduzione dei costi operativi a livello di processo*, grazie all'automazione di attività a scarso valore aggiunto e alla riduzione dei costi di gestione delle non conformità, e a livello di impiego di risorse e materiali consumabili;
- *incremento dell'efficacia e del livello di servizio* grazie alla pianificazione condivisa, allo scambio tempestivo di informazioni, alla riduzione dei tempi di ciclo e del tempo medio di consegna, che permettono di incrementare la qualità percepita dal cliente.



## Le nuove frontiere per lo sviluppo del Digital B2b

### *La blockchain applicata alla supply chain*

Sono 131 i progetti censiti di applicazione della blockchain in ambito supply chain. I settori più rappresentati sono la finanza (25%) e la logistica (18%). Tra i processi maggiormente supportati prevalgono l'eSupply Chain Execution (43%) e l'eSupply Chain Control (31%).

La tecnologia della Blockchain, nata in ambito finanziario (per un approfondimento si veda il Box 4), inizia a essere utilizzata anche a supporto della supply chain. Sono 131 i progetti censiti a livello mondiale, che riguardano processi B2b e rapporti di filiera e implicano almeno uno scambio informativo o documentale tra un'azienda cliente e una fornitrice.

Tuttavia, sono pochi i progetti già consolidati. La maggior parte è in fase di sperimentazione (47%) o di annuncio (46%). Ci troviamo sostanzialmente in una fase esplorativa, caratterizzata da grande fermento ma ancora poca concretezza. Solamente 8 sono infatti i progetti operativi, che coinvolgono principalmente banche, distributori di energia, produttori del settore agroalimentare e sono volti alla gestione del credito di filiera, alla tracciabilità e alla condivisione di documenti e informazioni.



**Per un approfondimento sulla blockchain e sui casi d'uso a livello internazionale, si veda il Report "La blockchain applicata alla supply chain", 2018, disponibile su [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net).**

## BOX 4. Blockchain: storia e definizioni

### Storia

Il concetto di blockchain nasce nel 2008 con un white paper in cui Satoshi Nakamoto ha teorizzato il bitcoin, una moneta virtuale peer to peer (p2p) senza intermediari. Dopo alcuni anni in cui il Bitcoin è utilizzato principalmente all'interno di mercati illegali, dal 2014 nascono alcune piattaforme (ad esempio Ethereum, Ripple, Hyperledger) che si basano su tecnologie chiave del Bitcoin – distributed ledger e blockchain – e sono progressivamente cresciuti l'interesse e le sperimentazioni fino a generare un mercato con una capitalizzazione di 830 miliardi di dollari.

### Definizioni

È necessario distinguere tra:

- *distributed ledger*: soluzione tecnologica che permette ai nodi di una rete di raggiungere il consenso sulle modifiche di un registro distribuito in assenza di un ente centrale;
- *blockchain*: è una tecnologia inclusa nella famiglia dei distributed ledger in cui il registro distribuito è strutturato come una catena di blocchi contenenti transazioni; le sue principali caratteristiche sono l'immutabilità del registro, la tracciabilità delle transazioni e la sicurezza.

Da qui deriva il concetto di *Internet of value*, una rete digitale di nodi che trasferiscono valore attraverso un sistema di algoritmi e regole crittografiche. Questo, in assenza di un rapporto fiduciario, permette di raggiungere il consenso sulle modifiche di un registro distribuito, che tiene traccia di tali trasferimenti di valore tramite asset digitali univoci.

A livello geografico, circa il 40% dei progetti censiti<sup>37</sup> sono stati attivati in Asia e il 30% in Europa. Seguono America (24%), Oceania (5%) e Africa (che conta un solo progetto).

<sup>37</sup> Sono stati considerati solamente i 112 progetti con indicazione del Paese di sviluppo. Tale informazione non è disponibile per i restanti 19 progetti.

A livello di singole nazioni, un numero consistente di progetti (23) proviene dagli Stati Uniti, seguiti da Cina (13), Regno Unito (10) e Giappone (9). In Italia troviamo solo 3 progetti, di cui 1 operativo e 2 in sperimentazione. Tali progetti riguardano la tracciabilità dei prodotti alimentari di Cantina Volpone e Caffè San Domenico e la garanzia d'integrità delle transazioni finanziarie in sperimentazione presso Intesa Sanpaolo.

A livello generale, il settore più rappresentato è quello finanziario (25% dei progetti censiti), seguito dalla logistica (18%), in cui la blockchain è solitamente utilizzata per tracciare le merci e le spedizioni. Tra le filiere, le più rappresentate sono quella del largo consumo (15%) e delle utility (14%), in cui i progetti sono principalmente volti alla tracciabilità delle merci e al trading di energia. Altre applicazioni si trovano nell'ambito della pubblica amministrazione, del lusso, dell'elettronica di consumo, delle assicurazioni e dell'automobilistico.

Per quanto riguarda i processi studiati all'interno dell'Osservatorio, troviamo una concentrazione attorno a:

- *eSupply Chain Execution*: il 43% dei progetti censiti riguarda la condivisione sicura di documenti e informazioni e la gestione del credito di filiera. Un esempio è la sperimentazione della società di spedizioni navali giapponese Mitsui OSK Lines che, grazie a un'applicazione basata su blockchain, scambia e archivia accordi commerciali, documenti logistici e assicurativi tra vettore navale e altri soggetti coinvolti;
- *eSupply Chain Control* (31% dei progetti censiti): si tratta di progetti volti a rendere più efficienti procedure esistenti in ambito di controllo della supply chain. L'ambito applicativo di maggior rilievo è la tracciabilità della merce dal punto di origine al punto di consegna. Nel Regno Unito, per esempio, è in fase di sperimentazione una piattaforma condivisa basata su blockchain per consentire la tracciabilità del pesce

dal pescatore alla tavola. Non mancano anche i casi di utilizzo della tecnologia per verificare il comportamento degli attori lungo la supply chain. In Canada la società TMX Group sta sperimentando una soluzione che permette di identificare in modo certo e tempestivo quale attore della filiera sia responsabile di una fuga o di un'interruzione di gas.

Altri ambiti applicativi sono:

- *eSupply Chain Collaboration* (11% dei progetti censiti): l'applicazione della tecnologia consente di rivedere i processi esistenti e creare nuove procedure. La Singapore Diamond Investment Exchange (SDiX), per esempio, sta testando una soluzione per garantire ai compratori di diamanti la loro autenticità grazie alla registrazione dei cambi di proprietà in un database distribuito. L'utilizzo della tecnologia in questo caso permette di includere nella catena anche il compratore e di creare così un mercato più trasparente;
- *eProcurement* (9% dei progetti censiti): i progetti sono volti a rivedere i processi d'acquisto, dalla ricerca di nuovi fornitori fino alla negoziazione vera e propria. Il Ministero degli Affari Interni giapponese, per esempio, ha annunciato il lancio di un sistema per raccogliere in un unico database condiviso le informazioni delle aziende che partecipano ai bandi di gara, con l'obiettivo ultimo di aumentare l'efficienza e la trasparenza delle gare d'appalto pubbliche;
- *supporto ai processi interni* (5% dei progetti censiti): progetti per migliorare i processi di conservazione, archiviazione e gestione dei workflow approvativi digitali, grazie all'attestazione di autenticità e immodificabilità di documenti e informazioni (notarizzazione dei dati) e alla tracciabilità interna. Cantina Volpone, per esempio, un'azienda italiana produttrice di vini, ha implementato una soluzione, ora a regime, per autocertificare l'intero processo produttivo.

Se incrociamo i settori di applicazione e i processi considerati, emergono 3 cluster di progetti significativi:

- *eSupply Chain Execution* nei settori finanziario e logistica: 37 progetti che utilizzano la tecnologia per la condivisione di documenti e informazioni e per applicazioni di Supply Chain Finance;
- *eSupply Chain Control* nei settori largo consumo e logistica: 23 progetti in cui la blockchain è impiegata esclusivamente per garantire la tracciabilità della merce;
- *eProcurement in ambito utility*: 9 progetti a supporto del trading di energia.

Poiché la tecnologia è ancora poco matura, è difficile parlare di benefici e soprattutto quantificarli. Chi ha iniziato le sperimentazioni, però, sottolinea l'aumento della trasparenza e della sicurezza. Alcuni hanno assistito a una riduzione dei costi e dei tempi di svolgimento delle operazioni.

### *Le Startup di eCommerce B2b*

Dal 2012 al 2017 sono 137 le startup di eCommerce B2b che hanno ricevuto almeno un finanziamento negli ultimi 3 anni. Complessivamente si parla di un ecosistema di circa 580 milioni di dollari con un finanziamento medio per startup di 3,51 milioni<sup>38</sup>. L'America, specialmente quella del Nord, ospita il maggior numero di aziende, con il più elevato finanziamento totale.

La ricerca, svolta in collaborazione con l'Osservatorio Startup Intelligence, ha individuato 137 startup in ambito eCommerce B2b<sup>39</sup>, di cui 117 internazionali e 20 nazionali. Per

<sup>38</sup> Il dato sul finanziamento medio delle startup è calcolato sul numero di startup che hanno dichiarato l'ammontare del finanziamento ricevuto (115 startup). Tale informazione non è disponibile per le restanti 22 startup.

<sup>39</sup> L'analisi si è focalizzata sulle aziende che sviluppano soluzioni di eCommerce B2b – ossia aziende che rivedono, in chiave digitale, il funzionamento di un'organizzazione e il modo in cui questa si relaziona con gli attori della filiera di riferimento – escludendo quelle che sviluppano soluzioni volte a supportare i processi interni alle aziende (come, per esempio, la Gestione Elettronica Documentale).



**Per un approfondimento sulle startup che sviluppano soluzioni di eCommerce B2b, si veda il Report "Startup Intelligence: eCommerce B2b", 2018, disponibile su [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net).**

<sup>40</sup> Per un approfondimento sul tema si veda il Rapporto "Startup Intelligence: eCommerce B2c", 2016, disponibile su [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net).

rientrare nel perimetro della ricerca sono state considerate solo le startup nate tra il 2012 e il 2017 e con almeno un finanziamento ricevuto negli ultimi 3 anni. La numerosità non è particolarmente elevata, soprattutto se confrontata con le oltre 1.296 startup individuate in ambito B2c<sup>40</sup>. Una così ampia differenza è riconducibile alla complessità delle relazioni B2b e agli ingenti investimenti da queste richiesti, soprattutto per l'eterogeneità degli attori da connettere, la scarsa scalabilità delle soluzioni proposte e l'assenza di standard condivisi tra le diverse aziende. Tali peculiarità possono rappresentare per le startup una barriera all'ingresso nel mercato.

Il finanziamento totale delle startup censite ammonta a 583,4 milioni di dollari, mentre il finanziamento medio per startup è pari a 3,5 milioni di dollari. L'America è il continente con il terreno più fertile per le startup, sia in termini di numerosità (46% delle startup censite), sia in termini di finanziamenti ottenuti (82,9% del totale). Segue l'Europa con il 35% delle startup che ha raccolto l'8,2% dei finanziamenti totali. In Asia, invece, nonostante sia ridotta la natalità delle nuove imprese (14%), i finanziamenti ricevuti dalle startup raggiungono entità decisamente più importanti, con finanziamenti medi pari a tre volte quelli ottenuti dalle aziende europee. L'Italia ha delle buone prestazioni rispetto all'Europa in termini di finanziamento medio (1,2 milioni di euro contro 1 milione circa) e di numerosità delle startup (il 43% delle startup europee sono italiane)<sup>41</sup>.

<sup>41</sup> Le altre startup sono così suddivise: 10 per il Regno Unito, 4 per la Germania e per l'Olanda, 2 per Belgio e Svezia, 1 per Bulgaria, Estonia, Francia, Irlanda e Russia.

**Il 53% delle startup censite offre soluzioni di eSupply Chain Execution. Il settore più rappresentato è il largo consumo (21% delle startup). L'86% delle startup fornisce soluzioni adatte solamente al mercato B2b e non utilizzabili anche dal mercato B2c.**

Analogamente a quanto fatto per i progetti di blockchain, le startup sono state categoriz-

zate riferendosi ai processi studiati all'interno dell'Osservatorio:

- *eProcurement*: il 28% delle startup copre le esigenze delle aziende nei processi pre-transazionali (ricerca, qualifica e negoziazione dei fornitori). Si tratta prevalentemente di piattaforme online che permettono di ricercare i fornitori di un determinato settore o con alcune caratteristiche particolari;
- *eSupply Chain Execution*: il 53% delle startup supporta il processo transazionale tra due aziende, contribuendo alla gestione di una parte o dell'intero ciclo dell'ordine. Riguardano soprattutto lo sviluppo di marketplace che abilitano l'incontro tra la domanda e l'offerta;
- *eProcurement – eSupply Chain Execution*: il 4% delle startup ha sviluppato soluzioni che coprono più processi, dalla fase pre-transazionale fino alla gestione del ciclo ordine-consegna-fatturazione-pagamento;
- *eSupply Chain Collaboration*: il 15% delle startup propone piattaforme per lo scambio di dati e informazioni strategiche tra le aziende con l'obiettivo ultimo di rendere più efficiente l'intera supply chain.

Nella maggior parte dei progetti (61%) le startup identificate sviluppano soluzioni pensate per un settore specifico. I due settori più rappresentati sono il largo consumo (21%) e quello della logistica (20%), che da solo attira il 55% dei finanziamenti totali (321,7 milioni di dollari). Il restante 39% delle startup, invece, ha creato soluzioni multi-settore.

L'86% delle startup fornisce soluzioni adatte solamente al mercato B2b. Esiguo, invece, il numero di imprese (14%) che sviluppa soluzioni adatte anche a un mercato misto (B2b e B2c). I due mercati hanno infatti logiche e dinamiche molto differenti. Per esempio, per il mercato consumer è estremamente importante l'usabilità della soluzione a discapito anche

della possibilità di personalizzazione della soluzione; mentre per il mondo B2b spesso risulta più importante poter integrare i sistemi informativi (come per esempio l'ERP) con le soluzioni proposte dalle startup. È perciò difficile che lo stesso prodotto o servizio si adatti bene a entrambe le situazioni.



*Riccardo Mangiaracina*

A handwritten signature in black ink that reads "Riccardo Mangiaracina".



*Claudio Rorato*

A handwritten signature in black ink that reads "Claudio Rorato".



# *Fatturazione elettronica: nuovo impulso per il Digital B2b*



*diffusione*



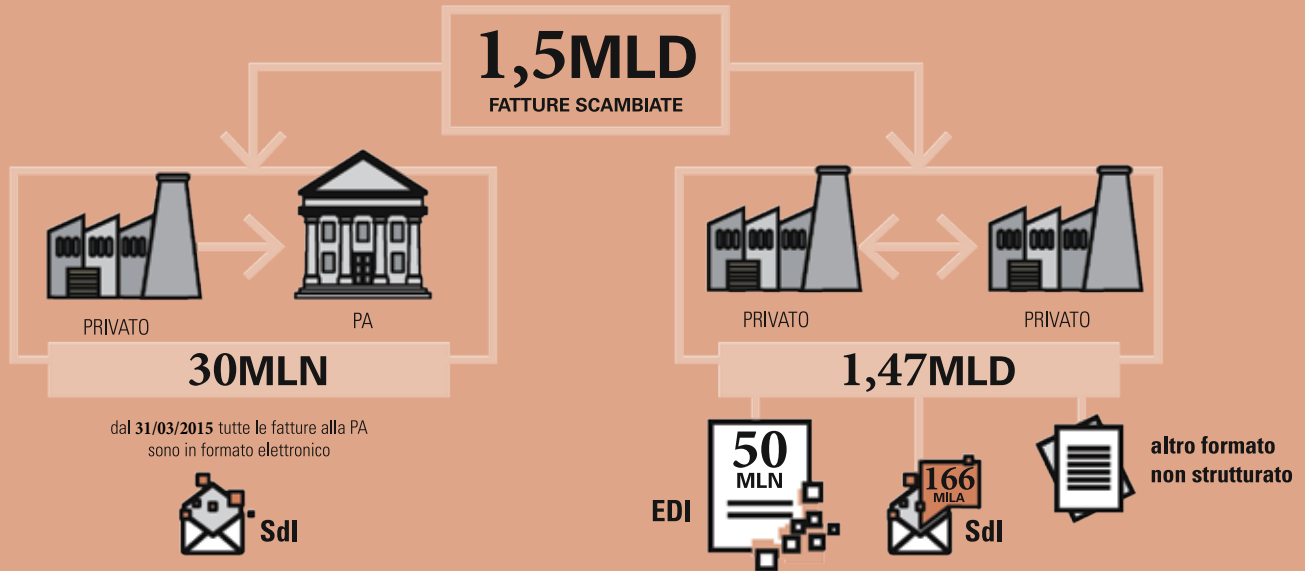
*digital B2B*



*nuove frontiere*

diffusione

## FATTURA ELETTRONICA B2b IN ITALIA NEL 2017



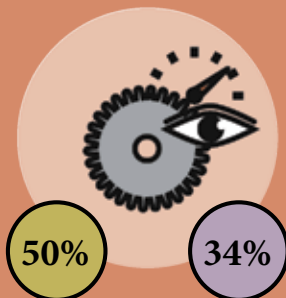
LA FATTURAZIONE  
TRA PRIVATI DIVENTA  
**ELETTRONICA**



PER CIRCA  
**5 MILIONI**  
DI PARTITE IVA  
*tranne i regimi di vantaggio  
e forfettari*

# COME STANNO REAGENDO LE IMPRESE?

la fattura elettronica è...

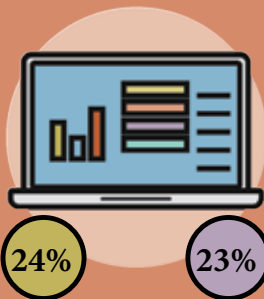


...UN'OCCASIONE PER OTTIMIZZARE I PROCESSI

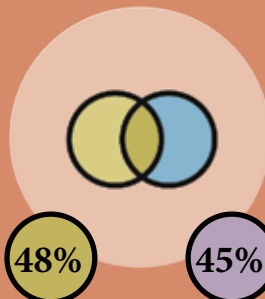


...UN AIUTO PER COMBATTERE L'EVASIONE

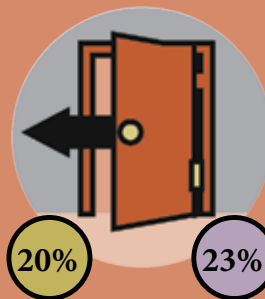
come si stanno organizzando



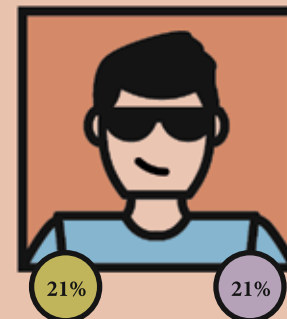
ADEGUAMENTO DEL GESTIONALE



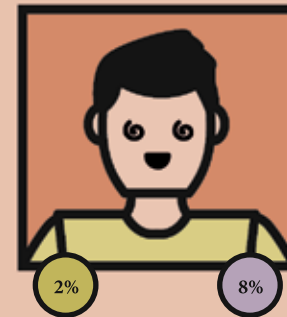
SOLUZIONE MISTA



RICORSO ALL'OUTSOURCING



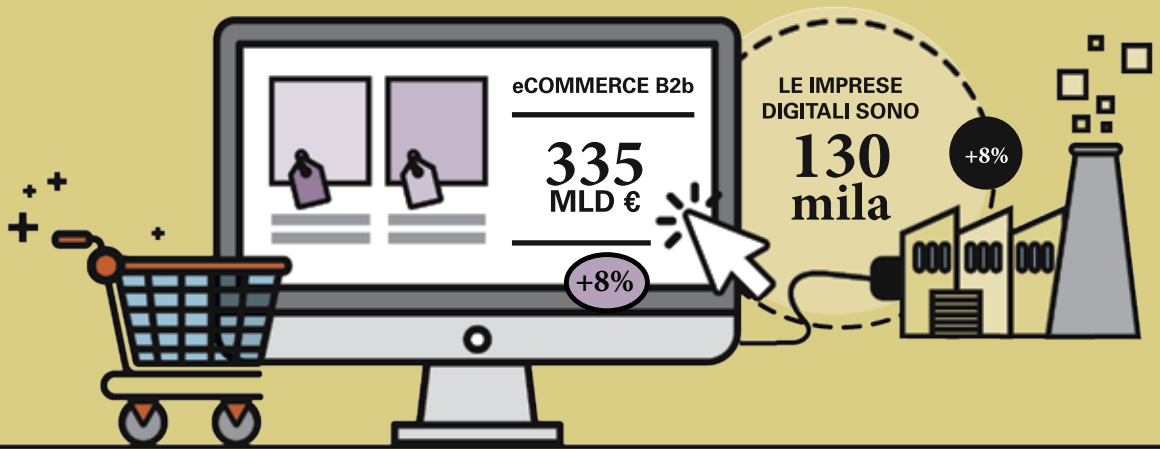
"La mia azienda non avrà problemi ma sicuramente molti dei nostri clienti/fornitori si troveranno in difficoltà"



"La normativa è poco chiara"

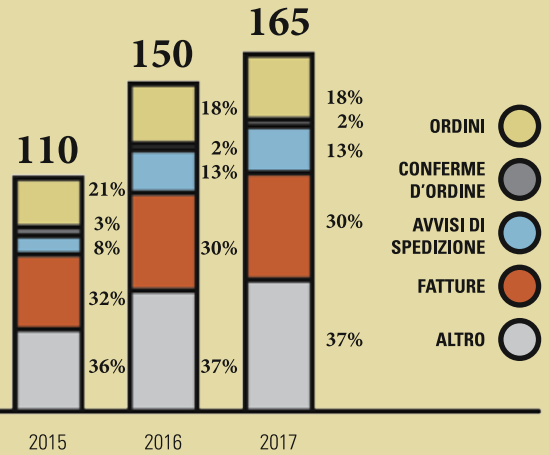
% GRANDI IMPRESE % PMI

digital B2b



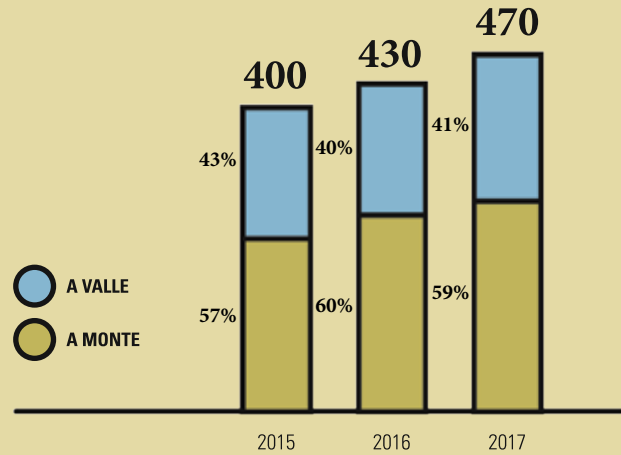
### EDI

numero di documenti scambiati (MLN)



### EXTRANET

numero di Extranet censite



# GLI AMBITI DEI PROGETTI DI eSUPPLY CHAIN COLLABORATION

*% delle grandi aziende che hanno attivato una collaborazione*

**A MONTE**

58%



**CONTROLLO  
DELLA SUPPLY CHAIN**

36%



**COMUNICAZIONE  
E MARKETING**

33%



**SVILUPPO  
E INTRODUZIONE  
DI NUOVI PRODOTTI**

23%



**PIANIFICAZIONE  
DELLA PRODUZIONE**

**A VALLE**

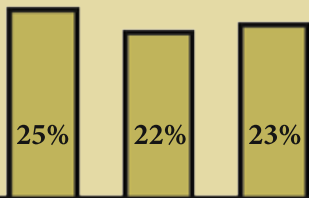
45%

**A MONTE**

## LE TECNOLOGIE PIÙ USATE

*% delle grandi aziende  
che hanno attivato una collaborazione*

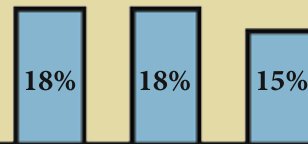
**A VALLE**



EDI

EXTRANET

SOLUZIONI  
IN CLOUD

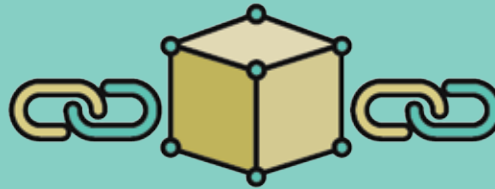


EDI

EXTRANET

SOLUZIONI  
IN CLOUD

# LA BLOCKCHAIN APPLICATA ALLA SUPPLY CHAIN



STATO DI AVANZAMENTO:

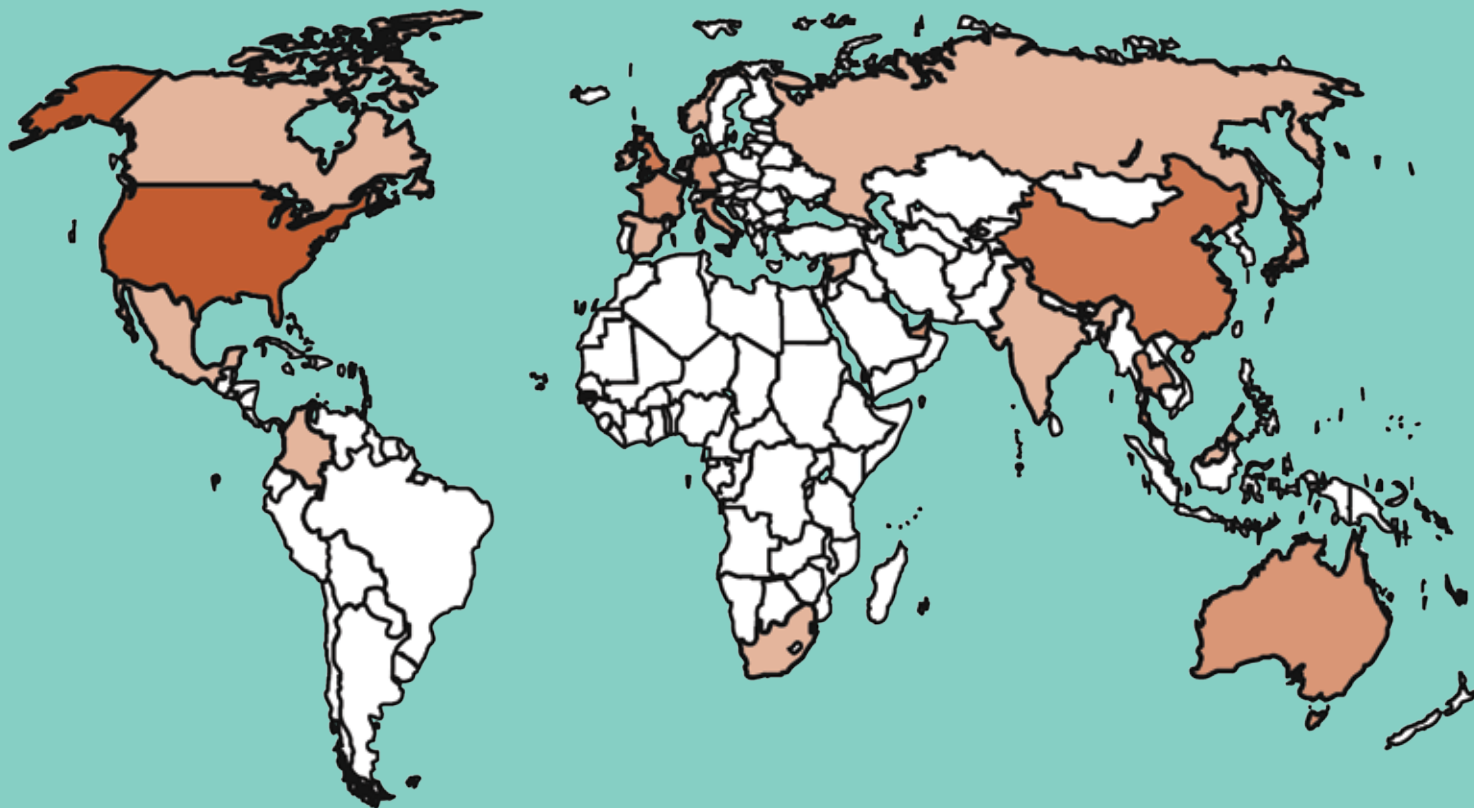
- ANNUNCIO
- SPERIMENTAZIONE
- OPERATIVO
- n numero di progetti censiti

## PROCESSI

PROCESSI	Automotive	Elettronica di consumo	Finanza	Assicurativo	Largo Consumo	Logistica	Lusso	Pubblica Amministr.	Utility	Altro
eSC Collaboration	1		1	1		4	1, 1		1, 1	2
eSC Control	1	1	1		7, 8	5, 3	2, 1, 1	1, 1	3, 1	2, 2
eSC Execution		2, 1	10, 14, 3	3	3, 1	5, 5		1, 1, 1	1, 1	1, 3
eProcurement			1					2	4, 5	
Processi Interni	1		3			1		1		1

## SETTORI

# LA DIFFUSIONE GEOGRAFICA DEI PROGETTI BLOCKCHAIN



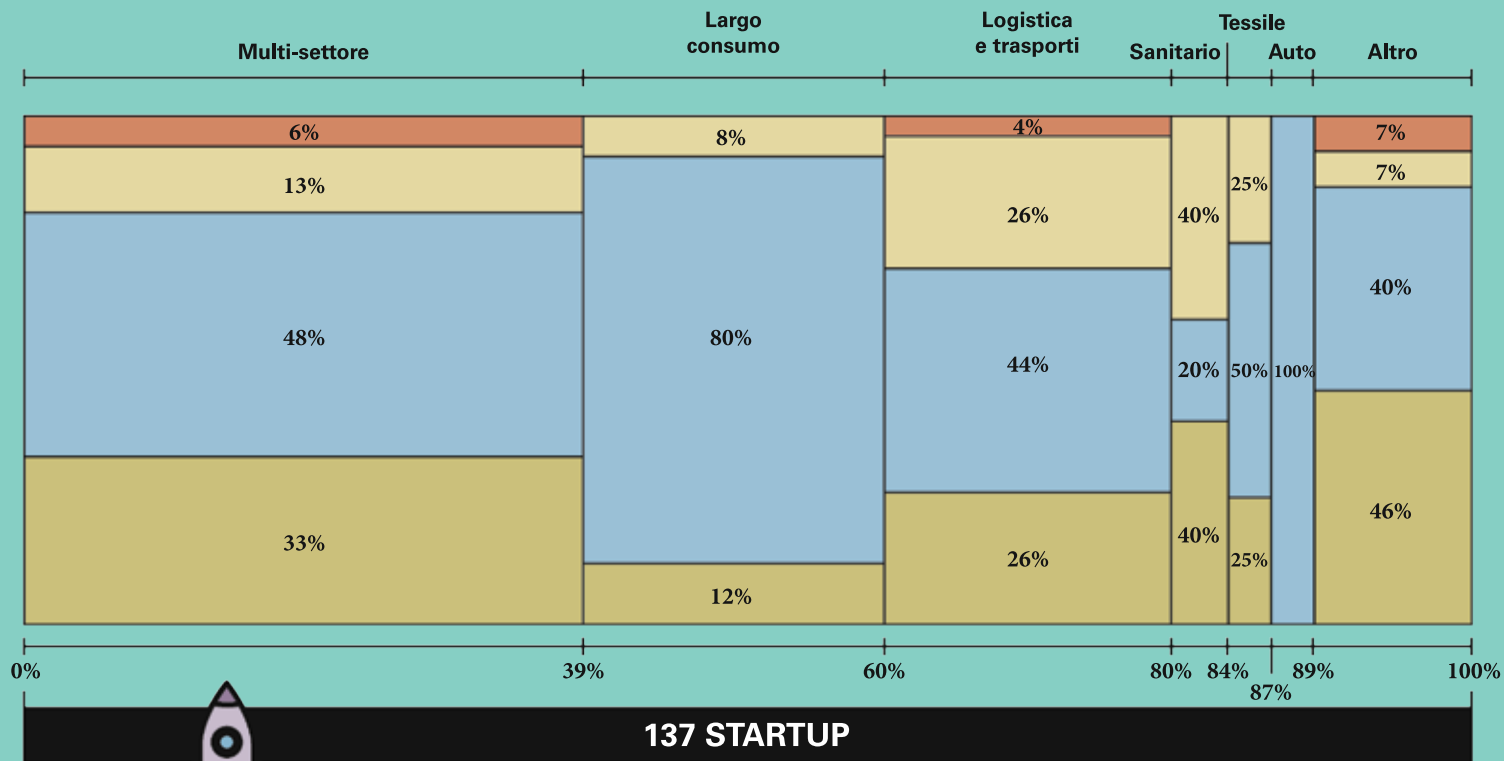
PROGETTI ATTIVI

1



23

# FINANZIAMENTI E STARTUP eCOMMERCE B2b PER SETTORE

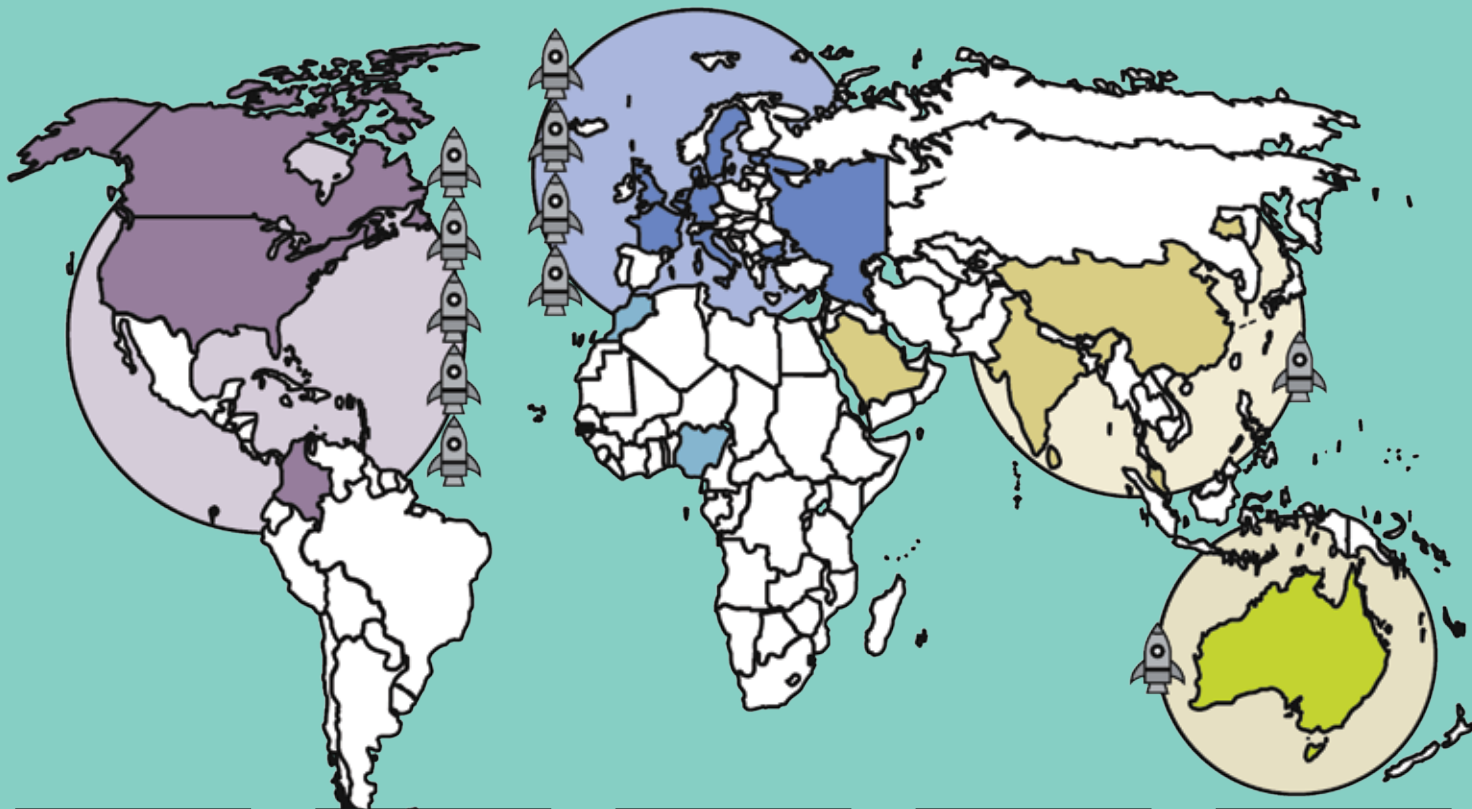


**TOTALE FINANZIAMENTI  
(2012-2017):  
583.418.105 \$**

- eProcurement
- eSC Collaboration
- eSC Execution
- eProcurement + eSC Execution



## LA DIFFUSIONE GEOGRAFICA DELLE STARTUP



### AMERICA

46% STARTUP  
82,9% FINANZIAMENTO  
8,9 MLN \$ FIN. MEDIO

### EUROPA

35% STARTUP  
8,2% FINANZIAMENTO  
1,3 MLN \$ FIN. MEDIO

### AFRICA

2% STARTUP  
0,6% FINANZIAMENTO  
1,1 MLN \$ FIN. MEDIO

### ASIA

14% STARTUP  
7,8% FINANZIAMENTO  
3 MLN \$ FIN. MEDIO

### OCEANIA

9% STARTUP  
0,5% FINANZIAMENTO  
0,9 MLN \$ FIN. MEDIO

 **SSERVATORI.NET**  
digital innovation

**SCOPRI DI PIÙ SU [WWW.OSSERVATORI.NET](http://WWW.OSSERVATORI.NET)**

Seguici anche su    

---

# I Rapporti

*I Rapporti con i risultati completi della Ricerca scaricabili da [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)*



## **Fatturazione Elettronica: nuovo impulso per il Digital B2b**

Il Rapporto mira a fornire una fotografia dello stato di digitalizzazione del nostro Paese, analizzare il livello di diffusione dell'eCommerce B2b e presentare alcune nuove frontiere per il Digital B2b (blockchain e innovazioni derivanti dalle start-up). Dal 1° luglio il settore dei carburanti e i subappaltatori nella filiera dei lavori pubblici saranno obbligati a scambiare fatture elettroniche. Dal 1° gennaio 2019 l'obbligo sarà esteso invece a tutti i settori. La fattura elettronica è un tassello fondamentale per migliorare l'efficienza delle organizzazioni, ma da sola non basta per incrementare la competitività delle nostre imprese: è necessario anche digitalizzare l'intero ciclo dell'ordine e sviluppare progetti collaborativi tra clienti e fornitori.

*Temi correlati: B2b; eCommerce; Digitalizzazione; Processi; Supply chain; EDI; Extranet; Portali; Fatturazione elettronica; Blockchain; Start-up.*

.....



## **Fatturazione elettronica: la prospettiva delle imprese**

Ci siamo: l'obbligo di fatturazione elettronica è realtà! Come hanno reagito le imprese? Come si stanno organizzando per adempire al meglio all'obbligo? Il Rapporto risponde a queste domande, fornisce alcune chiavi interpretative della normativa e propone un decalogo di azioni utili per le aziende che ancora devono approcciarsi al tema o che vogliono fare un bilancio delle azioni compiute e di quelle ancora da compiere.

*Temi correlati: Fatturazione elettronica; B2b; Normativa; Obbligo.*



### La blockchain applicata alla supply chain

C'è grande fermento attorno alla tecnologia della blockchain, che sta catalizzando l'attenzione di banche, provider tecnologici, imprese produttrici e distributrici e opinione pubblica. Nata in ambito finanziario, inizia a essere utilizzata anche a supporto della supply chain. Il report descrive la tecnologia e presenta il censimento di casi d'uso a livello mondiale per comprendere gli ambiti applicativi di maggior rilievo e i principali spazi di sviluppo.

*Temi correlati: B2b; Blockchain; Digitalizzazione; Use case; Supply chain.*

.....



### La diffusione delle principali soluzioni di eCommerce B2b in Italia

Quali sono le principali soluzioni di eCommerce B2b? Quanto sono diffuse in Italia? Con riferimento ai prossimi due anni, quali tra queste soluzioni rientra tra le priorità delle imprese italiane? Il Rapporto risponde a queste domande e offre un quadro di sintesi sulla diffusione dei progetti di digitalizzazione delle relazioni B2b in Italia, con un focus particolare sulle soluzioni di integrazione dei processi B2b (eSupply Chain Execution).

*Temi correlati: B2b; eCommerce; Digitalizzazione; Supply Chain; Collaboration; EDI; Extranet; Portali; Fatturazione elettronica.*



### LeSupply Chain Collaboration in Italia

Il Rapporto offre un quadro aggiornato dei principali progetti di eSupply Chain Collaboration attivi in Italia. Digitalizzare i processi B2b vuol dire sentirsi parte di un ecosistema significativamente più esteso rispetto alla propria organizzazione. Realizzare una supply chain digitale è possibile e può essere la chiave di volta per far crescere la competitività dell'intero tessuto economico del Paese. Ma quali sono gli strumenti che permettono di passare da una “semplice” integrazione a una più estesa collaborazione di filiera? Quante aziende oggi stanno investendo in tali tecnologie? Quali sono i principali fattori che spiegano il successo di tali iniziative?

*Temi correlati: B2b; Digitalizzazione; Processi; Supply chain; Collaboration; EDI; Extranet; Portali.*

.....



### L'approccio delle aziende italiane al Digital B2b

La dimensione aziendale è in grado di spiegare, almeno in parte, la diversa propensione al digitale delle imprese italiane. La prevalenza di micro e piccole imprese (95%) fa comprendere le difficoltà anche culturali nella diffusione del digitale, soprattutto se dalla dimensione dei processi lavorativi interni, si passa a quella relazionale, che coinvolge clienti e fornitori, filiere e i diversi soggetti con cui si rapportano le aziende. Il Rapporto offre alcuni spunti per comprendere le ragioni alla base delle differenze di approccio delle aziende e fornisce una fotografia sull'adozione degli strumenti di digitalizzazione dei processi B2b in queste realtà.

*Temi correlati: Digitalizzazione; PMI; Grandi aziende; B2b; Supply chain.*



---

## La Nota Metodologica

### Gli obiettivi dell'Osservatorio

L'Osservatorio Fatturazione Elettronica & eCommerce B2b – giunto alla dodicesima edizione di Ricerca<sup>1</sup> – mira a dimostrare il valore dell'eCommerce B2b e a contribuire a muovere il sistema Paese verso una vera trasformazione digitale, attraverso una più significativa e matura adozione dei principali strumenti digitali da parte delle organizzazioni. Quest'anno la ricerca si è focalizzata in modo particolare, oltre che sulla digitalizzazione del ciclo dell'ordine, sull'eCommerce B2b, sull'adozione di soluzioni collaborative e sull'introduzione dell'obbligo di fatturazione elettronica tra privati, analizzando le dinamiche di mercato, le opportunità che ne derivano e la differente propensione al digitale tra grandi imprese e PMI.

La Ricerca 2017-2018, coerentemente con i risultati e le evidenze emerse dalle precedenti edizioni, si è posta i seguenti obiettivi:

- quantificare il valore del transato B2b e dell'eCommerce B2b in Italia e all'estero;
- misurare la diffusione dei principali strumenti a supporto dell'eCommerce B2b (EDI, Extranet, ecc.) tra le imprese e nelle principali filiere in Italia;
- analizzare la diffusione delle soluzioni di eSupply Chain Collaboration che le imprese implementano per rendere più efficienti i processi lavorativi aziendali e di relazione con clienti e/o fornitori e quantificare i benefici di alcuni progetti collaborativi;
- comprendere alcune nuove frontiere per la digitalizzazione delle relazioni B2b come la blockchain e le innovazioni che potrebbero derivare dalle startup;
- identificare, proseguendo sul percorso avviato fin dalla nascita dell'Osservatorio, l'impatto

<sup>1</sup> Per i risultati integrali delle ricerche dell'Osservatorio Fatturazione Elettronica & eCommerce B2b, si vedano i Rapporti: "Digital B2b: le fondamenta dell'Italia digitale", giugno 2017; "Trasformazione Digitale: B2b... or not to be", giugno 2016; "Dopo la PA, il Digitale (ri)entra nel Business", giugno 2015; "6 giugno 2014 – è tempo di Fatturazione Elettronica verso la PA!", giugno 2014; "Digitalizzare per Competere", maggio 2013; "Italia digitale: è possibile!", maggio 2012; "Oltre la Fattura", maggio 2011; "La Fatturazione Elettronica in Italia: reportage dal campo", maggio 2010; "Fare sistema: il vero motore della Fatturazione Elettronica", maggio 2009; "La Fatturazione Elettronica come "chiave di volta" nella collaborazione tra imprese, banche e PA", maggio 2008; "Fatturazione Elettronica: benefici non solo sulla carta", marzo 2007. School of Management del Politecnico di Milano disponibili su [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)

- della fatturazione elettronica e della digitalizzazione dei processi sulla trasformazione digitale delle imprese e sulla creazione di valore per le supply chain in Italia;
- monitorare regolarmente gli sviluppi e le implicazioni del quadro normativo in materia di digitalizzazione, nel nostro Paese e a livello europeo;
  - proseguire il percorso di creazione di cultura attorno al tema grazie all'organizzazione di momenti di discussione e dibattito periodici con aziende e istituzioni, alla produzione di articoli che riprendono i risultati della ricerca e ai confronti one-to-one su specifici temi;
  - accompagnare le organizzazioni nell'identificazione della propria roadmap di evoluzione digitale.

## Le metodologie di Ricerca adottate

Per raggiungere gli obiettivi indicati, le attività dell'Osservatorio si sono declinate secondo 9 specifici filoni di Ricerca:

- *propensione all'utilizzo del digitale da parte delle aziende italiane*: erogazione di due survey, una per le grandi aziende e una per le PMI e micro imprese, volte a identificare e studiare i diversi percorsi di digitalizzazione affrontati, le principali criticità nel ricorso a strumenti digitali e le prospettive future;
- *fatturazione elettronica B2b*: stima del numero di fatture, elettroniche e analogiche, scambiate tra le organizzazioni in Italia e analisi dei possibili impatti derivanti dall'evoluzione del quadro normativo in materia;
- *fatturazione elettronica verso la PA*: monitoraggio degli impatti legati all'adozione della fatturazione elettronica da parte dei fornitori della PA e del numero di "file fattura" scambiati attraverso il Sistema di Interscambio;



- *mercato B2b ed eCommerce B2b in Italia e all'estero*: sviluppo e applicazione di modelli per stimare il valore degli scambi che avvengono nel mercato B2b in Italia e all'estero e la quota parte realizzata tramite strumenti digitali;
- *diffusione delle principali soluzioni di eCommerce B2b e trend in atto*: studio e monitoraggio (attraverso specifici modelli di stima) della diffusione dell'EDI e delle Extranet utilizzate dalle imprese per lo scambio di documenti del ciclo dell'ordine (eSupply Chain Execution);
- *diffusioni di soluzioni di eSupply Chain Collaboration*: stima della diffusione e studio approfondito (mediante survey e studi di caso) delle principali soluzioni di collaborazione sviluppate tra le grandi imprese. Quantificazione dei benefici associati a due progetti collaborativi mediante l'elaborazione di un modello di stima;
- *studio dell'applicazione della tecnologia della blockchain alla supply chain*: censimento dei progetti internazionali che applicano la blockchain a processi legati alla supply chain e identificazione delle principali aree applicative e di sviluppo;
- *identificazione delle startup di eCommerce B2b*: censimento delle startup in ambito eCommerce B2b nate dal 2012 al 2017, con almeno un finanziamento ricevuto nel triennio 2015-2017;
- *quadro tecnico-normativo*: monitoraggio del quadro tecnico-normativo, a livello italiano ed europeo, attività condotta con il supporto dell'Avvocato Giusella Finocchiaro e del Dottore Commercialista Umberto Zanini.

## ***Le survey alle grandi imprese e alle micro, piccole e medie imprese***

### ***Survey alle grandi imprese***

È stata sviluppata ed erogata una survey online a un campione di 126 grandi imprese attive in Italia, ossia realtà con più di 250 addetti.

Il processo di campionamento si è basato sulla stratificazione del campione, realizzata a partire dalla distribuzione delle imprese in Italia (dati ISTAT, dicembre 2015). Nel dettaglio, sono state considerate le seguenti variabili di stratificazione:

- *Area geografica*: Nord – Ovest (Liguria, Lombardia, Piemonte, Valle d'Aosta), Nord-Est (Emilia-Romagna, Friuli-Venezia Giulia, Trentino-Alto Adige, Veneto), Centro (Lazio, Marche, Toscana, Umbria), Mezzogiorno (Abruzzo, Basilicata, Calabria, Campania, Molise, Puglia, Sardegna, Sicilia);
- *Macro-settore*: 4 settori (servizi, commercio, manifattura, altro), riconducibili alla classificazione ATECO delle attività economiche.

Il questionario è stato quindi somministrato online a un campione di grandi imprese italiane, scelte casualmente in ogni strato. Le elaborazioni complessive sono state condotte attribuendo dei pesi a ogni unità campionaria, a partire dal rapporto tra la numerosità delle imprese italiane e il numero di rispondenti presenti in ogni specifico strato. Ciò ha permesso di rendere i risultati statisticamente rappresentativi dell'intera popolazione di grandi aziende italiane.

I rispondenti sono principalmente responsabili di funzione afferenti a diverse aree aziendali: amministrazione finanza e controllo (41%), IT (18%), logistica e supply chain (10%), direzione generale (7%), commerciale e marketing (5%), operations (4%), acquisti (3%) e altre aree aziendali (12%).

La survey ha permesso di (i) stimare l'adozione da parte delle grandi imprese italiane di progetti di eSupply Chain Collaboration, (ii) identificare leve e barriere all'adozioni di tali progetti, (iii) indagare la reazione delle grandi imprese nei confronti della fatturazione elettronica tra privati, (iv) approfondire la propensione all'utilizzo del digitale.

### *Survey alle micro, piccole e medie imprese*

È stata sviluppata ed erogata una survey online a un campione di 218 PMI e micro aziende attive in Italia, ossia realtà con meno di 250 addetti.

Il processo di campionamento si è basato sulla stratificazione del campione, realizzata a partire dalla distribuzione delle imprese in Italia (dati ISTAT, dicembre 2015). Nel dettaglio, sono state considerate le seguenti variabili di stratificazione:

- *Classe dimensionale*: micro imprese (2-9 addetti), piccole imprese (10-49 addetti), medie imprese (50-249 addetti);
- *Area geografica*: Nord – Ovest (Liguria, Lombardia, Piemonte, Valle d’Aosta), Nord-Est (Emilia-Romagna, Friuli-Venezia Giulia, Trentino-Alto Adige, Veneto), Centro (Lazio, Marche, Toscana, Umbria), Mezzogiorno (Abruzzo, Basilicata, Calabria, Campania, Molise, Puglia, Sardegna, Sicilia);
- *Macro-settore*: 4 settori (servizi, commercio, manifattura e altro), riconducibili alla classificazione ATECO delle attività economiche.

Il questionario è stato quindi somministrato online a un campione di micro, piccole e medie imprese italiane, scelte casualmente in ogni strato. Le elaborazioni complessive sono state condotte attribuendo dei pesi a ogni unità campionaria, a partire dal rapporto tra la numerosità delle imprese italiane e il numero di rispondenti presenti in ogni specifico strato. Ciò ha permesso di rendere i risultati statisticamente rappresentativi dell’intera popolazione di micro, piccole e medie imprese italiane.

I rispondenti sono principalmente responsabili di funzione afferenti a diverse aree aziendali: direzione generale (51%), amministrazione finanza e controllo (19%), IT (6%), commerciale e marketing (6%), logistica e supply chain (4%) e altre aree aziendali (12%).

La survey ha permesso di (i) approfondire il livello di adozione dei principali progetti di digitalizzazione dei rapporti B2b da parte delle imprese, (ii) indagare l'approccio delle piccole realtà italiane nei confronti della fatturazione elettronica tra privati e (iii) individuare le priorità di investimento nel digitale per i prossimi 2 anni, relativamente ai principali processi B2b.

### ***I modelli di stima***

Sulla base di un'analisi dei dati strutturali che caratterizzano le principali filiere italiane e di una rielaborazione dei dati relativi al sistema industriale italiano forniti dall'ISTAT, è stato aggiornato e affinato il modello di stima del valore degli scambi B2b tra le organizzazioni attive in Italia. È stato quindi sviluppato un modello di stima della diffusione delle soluzioni di eCommerce B2b, con specifica focalizzazione sulle soluzioni di fatturazione elettronica e sui progetti di integrazione del ciclo dell'ordine basati su EDI ed Extranet di tipo transazionale. Questo ha consentito di estendere e generalizzare i risultati raccolti mediante le survey sopra citate. Per l'affinamento della stima sono state, inoltre, condotte 26 interviste dirette a 22 provider di servizi e soluzioni di digitalizzazione e a 4 associazioni di imprese.

### ***I censimenti***

Sono stati realizzati 3 censimenti volti a identificare:

- *le Extranet attive in Italia a supporto del processo transazionale.* Sono stati indagati il settore merceologico di riferimento, la dimensione dell'azienda che ha implementato la

soluzione e la tipologia di documenti scambiati. Tali informazioni sono state ulteriormente approfondite tramite la conduzione di 20 interviste ad aziende di diversi settori e di diversa dimensione;

- *i progetti di applicazione della blockchain alla supply chain*. Sono state analizzate diverse fonti secondarie di settore. I progetti identificati sono stati classificati secondo le seguenti variabili: settore di applicazione, processo coperto, area geografica di nascita, stato di maturità, mese e anno di nascita del progetto, aziende coinvolte (utilizzatori, startup, provider), tipologia di blockchain di riferimento, benefici attesi;
- *le startup in ambito eCommerce B2b*. Il censimento è stato realizzato grazie all'analisi del database "Crunchbase", del registro delle startup innovative italiane e di fonti secondarie. Sono state prese in considerazione le startup nate dal 2012 al 2017 e con almeno un finanziamento ricevuto negli ultimi tre anni e che operano in ambito di eCommerce B2b. Le startup sono state poi classificate per settore di appartenenza, processo operativo coperto, area geografica di nascita, anno di nascita, finanziamenti ricevuti.

## Le iniziative di confronto e divulgazione

Durante l'edizione 2017-2018 è stato rivisto e rinforzato il format dell'Osservatorio inserendo un Advisory Board di manager e c-level di aziende italiane attive nell'ambito della digitalizzazione dei processi B2b. I membri dell'Advisory Board<sup>2</sup> hanno partecipato stabilmente agli incontri di confronto dell'Osservatorio. L'obiettivo ultimo è di renderlo un organo stabile, in grado di fornire esempi pratici e punti di vista provenienti dalla domanda di tecnologia, per meglio comprendere le dinamiche pratiche relative alla digitalizzazione e le leve principali per poterla promuovere più agevolmente.

<sup>2</sup> Per un approfondimento sulle aziende partecipanti, vedere la sezione "L'Advisory Board".

Durante l'anno di ricerca, l'Osservatorio ha condotto diverse iniziative finalizzate al confronto con i principali portatori di interesse sui temi oggetto di studio:

- 4 Workshop interni riservati alla Community dei sostenitori – composta da provider tecnologici, associazioni di imprese e di filiera, esperti tecnico-normativi – e delle aziende dell'Advisory Board;
- 4 Workshop Premium di approfondimento tecnico-giuridico focalizzati sull'obbligo di fatturazione elettronica B2b (2 appuntamenti), sul GDPR e sulla blockchain applicata alla supply chain;
- 1 Workshop interattivo, che ha permesso ai referenti di aziende Partner e dell'Advisory Board di lavorare su un *Maturity Model*, costruito dall'Osservatorio, per l'identificazione di un percorso di digitalizzazione aziendale;
- 1 Workshop organizzato con l'Osservatorio Startup Intelligence, volto alla condivisione del lavoro di censimento e analisi delle principali startup nazionali e internazionali in ambito eCommerce B2b;
- 6 Webinar tenuti dagli esperti del Team dell'Osservatorio sulle seguenti tematiche: (i) la digitalizzazione nei processi di trasporto; (ii) il regolamento privacy; (iii) la fattura elettronica europea; (iv) la digitalizzazione dei documenti doganali; (v) blockchain e smart contract; (vi) nuovo CAD e regolamento eIDAS.

L'Osservatorio è, inoltre, coinvolto nelle attività del Forum italiano sulla Fatturazione Elettronica, emanazione italiana del gruppo di lavoro “European Multi-Stakeholder Forum on Electronic Invoicing”, istituito dalla Commissione Europea con lo scopo di monitorare e stimolare la diffusione integrata della fatturazione elettronica nei Paesi europei. L'Osservatorio ha partecipato ai 3 incontri del Forum organizzati tra la fine del 2017 e la metà del 2018 e si è posto come punto di contatto e di trasferimento delle principali problematiche

della community dell'Osservatorio all'Agenzia delle Entrate, contribuendo alla produzione del modello di scambio delle fatture contenuto nelle regole tecniche associate all'obbligo di fatturazione elettronica tra privati.

Tra le altre iniziative finalizzate alla divulgazione e alla diffusione di cultura sui temi oggetto di studio si ricordano:

- partecipazione all'evento sulla fatturazione elettronica organizzato da Confartigianato che si è tenuto a Roma il 7 marzo 2018;
- partecipazione all'evento di scenario sulla fatturazione elettronica organizzato dall'Associazione Credit Manager Italiani (ACMI), tenutosi a Milano il 12 aprile 2018;
- partecipazione al convegno sull'impatto della fatturazione elettronica organizzato da Confindustria Udine e dall'Associazione ProDigitale, tenuto a Udine il 23 aprile 2018;
- partecipazione all'evento di SB Italia dedicato alla fatturazione elettronica tra privati, tenuto a Milano il 9 maggio 2018;
- partecipazione all'evento di divulgazione e formazione sulla fatturazione elettronica organizzato da Confindustria a Roma il 6 giugno 2018;
- invio bi-mensile a tutta la community dell'Osservatorio (circa 175 contatti) di una rassegna contenente le notizie più importanti relativamente ai temi dell'Osservatorio;
- oltre 120 articoli prodotti tra fine 2017 e metà 2018 su editoria stampata (sia nazionale che locale) e digitale, con oggetto i risultati della ricerca dell'Osservatorio;
- creazione di un repository per la community dell'Osservatorio finalizzato all'aggiornamento di documenti e materiali inerenti alla ricerca.





---

## Il Gruppo di Lavoro



**Alessandro Perego**  
Direttore Scientifico  
Osservatori Digital Innovation



**Riccardo Mangiaracina**  
Responsabile Scientifico  
Osservatorio Fatturazione Elettronica  
& eCommerce B2b



**Claudio Rorato**  
Direttore  
Osservatorio Fatturazione Elettronica  
& eCommerce B2b



**Elisa Santorsola**  
Ricercatrice Senior  
Osservatorio Fatturazione Elettronica  
& eCommerce B2b



**Paola Olivares**  
Ricercatrice  
Osservatorio Fatturazione Elettronica  
& eCommerce B2b



**Camillo Loro**  
Analista  
Osservatorio Fatturazione Elettronica  
& eCommerce B2b



**Giusella Finocchiaro**  
Avvocato, Coordinatrice dell'Area  
giuridico-normativa dell'Osservatorio  
Fatturazione Elettronica & eCommerce B2b



**Umberto Zanini**  
Commercialista, Coordinatore dell'Area  
tecnico-normativa dell'Osservatorio  
Fatturazione Elettronica & eCommerce B2b

*Si ringraziano inoltre:*

Beatrice Albieri, Romina Arata, Eleonora Bertarelli, Giulia Cervello, Anna Dal Mas, Davide De Rosa, Irene Di Deo, Valerio Langè, Eleonora Luca, Valeria Portale, Emanuele Rotundo, Giorgia Sali, Irene Seregini, Riccardo Sguazzini, Sara Tanzilli, Simone Triventi.

*Per qualsiasi commento e richiesta di informazioni:* [claudio.rorato@polimi.it](mailto:claudio.rorato@polimi.it)

---

## L'Advisory Board



**Air Liquide Sanità Service**  
Riccardo Nevola  
Direttore Centro Servizi Air Liquide Healthcare



**Artsana Group**  
Luigi Binelli  
Head of Supply Chain Planning



**AUSL Reggio Emilia**  
Marco Rossi  
Analista Dirigente



**BASF Italia**  
Mario Bianchi  
Head of Credit Risk Management



**BASF Italia**  
Danilo Pastore  
Credit Manager



**Bolton Group**  
Gianluca Ceruti  
ICT Group Director



**Bolton Group**  
Davide Testori  
ICT Group Director



**Computer Gross Italia**  
Letizia Fioravanti  
Managing Director

---

Le riprese dell'evento sono disponibili in video on demand su [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)



**Computer Gross Italia**

**Irene Larini**

Controllo di gestione



**Coop Italia**

**Riccardo Solfanelli**

Analista Demand e Delivery software Logistica



**Costa Crociere**

**Cristina Anselmo**

Accounting & Reporting Director



**Costa Crociere**

**Marco Pesce**

AP Manager



**Danone Group**

**Marco Ravasi**

SW Europe IS Sales domain leader



**DGgroup**

**Mauro Bordin**

Direttore Generale



**Ecopneus**

**David Denti**

Manager Supply Chain



**Eli Lilly Italia**

**Antonello Paliotta**

Commercial and Supply Chain Operations  
Sr. Manager



**Enel**

**Rosario Farina**

Head of General Accounting Italy



**Eni**

**Lorenzo De Filippi**

ICT – Sistemi di Procurement



**Ermenegildo Zegna**  
**Alessandro Alloisio**  
Corporate Systems & IT Planning Director



**Esprinet**  
**Maurizio Bramati**  
System Developing Supervisor Administration Area



**Gruppo PAM**  
**Romano Gervasuti**  
Responsabile Servizio IT Demand Management



**Hyundai Motor Company Italy**  
**Roberto De Martin**  
Head of IT



**IPSEN**  
**Davide Casella**  
Supply Chain Sales Analyst



**IPSEN**  
**Roberta Corti**  
General Accounting, Taxes &  
Corporate Affairs Manager



**Koelliker**  
**Federico Botturi**  
Legal Specialist



**Koelliker**  
**Maurizio Marchelli**  
ICT&BPR Director



**A. Menarini I.F.R.**  
**Daniele Barbagli**  
Accounts Payable Manager



**Nolangroup**  
**Roberto Grieco**  
Direttore Amministrativo e Finanziario



**Pirelli**  
**Silvia Gironi**  
Responsabile Funzione Servizi e  
Processi Amministrativi e Finanziari



**Pirelli**  
**Fabio Magni**  
IT Project Manager



**Sonepar Italia**  
**Davide Lombardi**  
Responsabile Marketing & Digital



**Unico la Farmacia dei Farmacisti**  
**Antonio Aitoro**  
Executive Director



**POLITECNICO**  
MILANO 1863  
SCHOOL OF MANAGEMENT

**OSSERVATORI.NET**  
digital innovation

## Osservatorio Fatturazione Elettronica & eCommerce B2b

**Fatturazione Elettronica:  
nuovo impulso per il Digital B2b**

### **Il Convegno**

**Giugno 2018**





**9.00 Registrazione**

**9.30 Inizio dei lavori**

Alessandro Perego  
*Direttore Scientifico, Osservatori Digital Innovation,  
Politecnico di Milano*

**9.40 Digital B2b: scenario, trend ed evoluzioni**

Riccardo Mangiaracina  
*Responsabile Scientifico Osservatorio Fatturazione Elettronica &  
eCommerce B2b, Politecnico di Milano*

**10.00 La Fatturazione Elettronica tra privati**

Claudio Rorato  
*Direttore Osservatorio Fatturazione Elettronica &  
eCommerce B2b, Politecnico di Milano*

**10.15 La prospettiva delle imprese: grandi aziende e PMI a confronto**

***Modera***

Riccardo Mangiaracina  
*Responsabile Scientifico Osservatorio Fatturazione Elettronica &  
eCommerce B2b, Politecnico di Milano*

***Intervengono***

Stefano Colombo  
*Direttore Generale, Colombo Filippetti SPA*

Lorenzo De Filippi  
*ICT – Manager Sistemi di Approvvigionamento, ENI*

David Denti

*Manager Supply Chain, Ecopneus scpa*

Rosario Farina

*Head of General Accounting Italy, ENEL*

Silvia Gironi

*Responsabile Funzione Servizi e Processi Amministrativi e  
Finanziari, Pirelli*

Federica Roscio

*Customer Experience Manager, Fastweb*

**11.00 La scadenza del 1° luglio per il settore dei carburanti:  
testimonianze dal campo**

**11.05 La Fatturazione Elettronica tra privati:  
inquadramento normativo**

Umberto Zanini

*Commercialista e Coordinatore Area Tecnico-Normativa  
Osservatorio Fatturazione Elettronica & eCommerce B2b,  
Politecnico di Milano*

**11.15 La Fatturazione Elettronica: confronto con le istituzioni**

***Modera***

Umberto Zanini

*Commercialista e Coordinatore Area Tecnico-Normativa  
Osservatorio Fatturazione Elettronica & eCommerce B2b,  
Politecnico di Milano*

**Intervengono**

Roberto Bellini

*Direttore Generale, Assosoftware*

Maurizio Grosso

*Consigliere Nazionale, CNDCEC*

Francesca Mariotti

*Direttore Politiche Fiscali, Confindustria*

Mario Carmelo Piancaldini

*Coordinatore del Forum italiano sulla Fatturazione Elettronica*

Paolo Savini

*Vicedirettore, Capo Divisione Servizi, Agenzia delle Entrate*

Maurizio Verginelli

*Responsabile Direzione Entrate, Riscossione, GdF e DF, Sogei*

**12.00 La Fatturazione Elettronica: la prospettiva europea**

**Moderà**

Claudio Rorato

*Direttore Osservatorio Fatturazione Elettronica & eCommerce B2b, Politecnico di Milano*

**Intervengono**

Teresa Alvaro

*Direttore Centrale Tecnologie per l'Innovazione, Agenzia delle Dogane e dei Monopoli*

Giusella Finocchiaro

*Avvocato e Coordinatrice Area Giuridico-Normativa Osservatorio Fatturazione Elettronica & eCommerce B2b, Politecnico di Milano*

Alessia Orsi

*Coordinatrice Area ICT, Intercent-ER*

Salvatore Stanziale

*Direzione Sistema Informativo della Fiscalità, Ministero dell'Economia e delle Finanze*

**12.30 La Blockchain applicata alla Supply Chain**

Paola Olivares

*Ricercatrice Osservatorio Fatturazione Elettronica & eCommerce B2b, Politecnico di Milano*

**12.45 Le Start-up in ambito eCommerce B2b**

Camillo Loro

*Ricercatore Osservatorio Fatturazione Elettronica & eCommerce B2b, Politecnico di Milano*

Elisa Santorsola

*Ricercatrice Osservatorio Fatturazione Elettronica & eCommerce B2b, Politecnico di Milano*

**13.00 Chiusura dei lavori**



Sul sito [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net) è possibile rivedere le riprese integrali del Convegno "Fatturazione Elettronica: nuovo impulso per il Digital B2b"



Visita [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net) e seguici sui nostri social network



## I Relatori



Responsabile dei sistemi informativi automatizzati e della Direzione centrale Tecnologie per l'Innovazione dell'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli (ADM). Guida la trasformazione digitale dell'Agenzia delle Dogane, perseguendo una strategia di reingegnerizzazione e digitalizzazione dei processi favorendo l'integrazione dell'intera catena logistica attraverso la cooperazione tra i diversi stakeholder. I progetti di innovazione tecnologica/amministrativa di cui è manager hanno ottenuto numerosi riconoscimenti nell'ambito delle European eGovernment Awards. Nel 2016 le è stato conferito il premio "CIONET Italia Award" come miglior CIO italiano nella categoria "New Digital PA". Laureata in matematica, consegue la specializzazione post-laurea e la specializzazione in Cooperazione Internazionale presso la Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione. Sviluppa la sua preparazione professionale nell'arco di oltre trenta anni nel settore ICT dell'amministrazione doganale prendendo parte a numerosi comitati e gruppi di lavoro della Commissione Europea, del Consiglio dell'U.E., dell'Organizzazione Mondiale delle Dogane e dell'UN/ECE e contribuendo alla predisposizione della normativa nazionale e comunitaria di settore.

### **Teresa Alvaro**

Direttore Centrale  
Tecnologie per  
l'Innovazione,  
Agenzia delle Dogane e  
dei Monopoli



Roberto Bellini è nato a Rovigo il 5/10/1964, Laureato in Ingegneria Informatica, ha maturato una grande esperienza del settore informatico come dirigente di alcune aziende nell'area dello sviluppo software per associazioni di imprese e professionisti; è stato Responsabile del Comitato Tecnico di Assosoftware fin dalla sua costituzione. Componente di diverse Commissioni e Tavoli Istituzionali tra i quali Commissione Arconet e Forum Nazionale Fatturazione Elettronica. Dal 2012 è Direttore Generale di Assosoftware.

### **Roberto Bellini**

Direttore Generale,  
Assosoftware



Nato nel 1975 a Treviglio (BG), dopo un'esperienza di studio negli USA consegue il diploma di Liceo Scientifico nella sua città. Alla LIUC (VA) si laurea in Economia e Commercio e quindi comincia la carriera lavorativa a Milano alla Ernst & Young. Nel 2003 entra in Colombo Filippetti, l'impresa di famiglia, lavorando in diversi settori: Gestione Qualità, Controllo di Gestione, Direzione Commerciale. Oggi è Vice Presidente e Direttore Generale della Colombo Filippetti e membro del Consiglio di Amministrazione della INMAN, holding che raccoglie più imprese del settore manifatturiero tra cui la stessa Colombo Filippetti. Recentemente è stato eletto nel Consiglio di Amministrazione della Banca di Credito Cooperativo di Treviglio.

### **Stefano Colombo**

Direttore Generale,  
Colombo Filippetti SPA

**Lorenzo De Filippi**  
ICT – Manager Sistemi di  
Approvvigionamento,  
ENI



Lorenzo nasce a Broni (PV) il 26/10/1974. Dopo la maturità tecnica, si iscrive all'Università degli Studi di Pavia, dove si laurea in Ingegneria Informatica a indirizzo economico gestionale nel luglio 2000. Dallo stesso anno inizia lavorare in Eni, nell'allora società informatica del gruppo Enidata, poi ENI ICT, come analista funzionale e successivamente come Project Manager sul processo di Supply Chain. Dal 2008 è responsabile dei Sistemi di Procurement e di Contract Management. Attualmente, nell'ambito di un vasto programma di Digital Trasformation, si sta occupando di progetti correlati la Supply Chain Collaboration e la Fatturazione Elettronica; è responsabile ICT del Centro di Competenza SAP.

**David Denti**  
Manager Supply Chain,  
Ecopneus



Nato a Milano il 18/2/1966, dopo gli studi superiori, frequenta i corsi presso l'università di Pisa. Nel 1990 inizia la propria carriera professionale in un'azienda multinazionale americana di prodotti non food come production planner passando poi ad occuparsi di Supply Chain e consolidando la propria esperienza presso altre realtà multinazionali, sia in ambito acquisti che Supply Chain. Dal 2010 è responsabile delle attività di pianificazione, logistica e acquisti indiretti di Ecopneus. Ha frequentato recentemente il "Percorso Executive in gestione strategica degli acquisti" presso il MIP. È socio Qualificato ADACI (Livello L3) e consigliere di sezione Lombardia-Liguria.

**Rosario Farina**  
Head of General  
Accounting Italy,  
ENEL



Manager Gruppo Enel dal febbraio del 2012, laureato in Economia, responsabile dal 2015 della Contabilità Generale della Country Italy – Amministrazione Italia e dal 2007 Responsabile per tutte le Società del Gruppo Enel del progetto di conservazione sostitutiva e fatturazione elettronica, e del processo di dematerializzazione dei documenti relativi al Ciclo Passivo, al Ciclo Attivo e dei libri contabili e fiscali. Precedente esperienza come responsabile amministrativo nel Centro Servizi Amministrativi di ENEL. Autore di numerosi articoli nel Sole 24 ore sulla fatturazione elettronica, dematerializzazione dei documenti amministrativi e archiviazione dei documenti elettronici, relatore in numerosi convegni organizzati sul tema. Componente del Forum della Fatturazione Elettronica presso l'Agenzia delle Entrate e referente Enel nei confronti delle Istituzioni competenti (Agenzia delle Entrate, Agenzia per l'Italia Digitale, Ragioneria dello Stato) nel tavolo di sperimentazione per l'avvio della fatturazione elettronica vs. la Pubblica Amministrazione e vs. privati. Iscritto nel registro dei Responsabili Expert della Conservazione Digitale dall'ANORC – Associazione Nazionale dei Responsabili della Conservazione.



Giusella Finocchiaro è ordinario di Diritto privato dell'Università di Bologna, ove è titolare anche del corso di Diritto di Internet e dei social media. Dirige lo Studio Legale Finocchiaro, con sede a Bologna e a Milano, specializzato in diritto delle nuove tecnologie, privacy, e-commerce e firme elettroniche. È Presidente dell'UNCITRAL Working Group sul commercio elettronico. È Presidente della Fondazione del Monte di Bologna e Ravenna dal 2015. Dal 2016 è Sindaco in Cassa depositi e prestiti S.p.A. È Presidente del Gruppo di lavoro incaricato dal Ministero di Giustizia di redigere il decreto di adeguamento dell'ordinamento italiano al Regolamento europeo in materia di protezione dei dati personali.

### **Giusella Finocchiaro**

Avvocato e Coordinatrice  
Area Giuridico-Normativa  
Osservatorio  
Fatturazione Elettronica &  
eCommerce B2b,  
Politecnico di Milano



Nata a Milano nel 1961, dopo la maturità Classica si laurea in Scienze Economiche e Bancarie all'Università Cattolica S.C. di Milano. Nel 1986 entra nel Gruppo Pirelli, dove negli anni copre ruoli in pressochè tutte le funzioni dell'area Finanza, Assicurazioni e Investor Relation. Nel 1994 diventa responsabile del centro di tesoreria italiano del Gruppo (Pirelli Servizi Finanziari SpA). Nel 2011 le viene affidata la responsabilità anche della società Centro Servizi Amministrativi Pirelli. I due centri confluiscono nel 2012 nella società Pirelli Servizi Amministrazione e Tesoreria SpA di cui diviene General Manager. La società ha in carico l'accounting delle 10 società italiane del gruppo e le attività di back office finanza e payment factory internazionale, e si occupa della standardizzazione e innovazione dei processi amministrativi.

### **Silvia Gironi**

Responsabile Funzione  
Servizi e Processi  
Amministrativi e Finanziari,  
Pirelli



Iscritto all'Albo dei Dottori Commercialisti dal 1988, nel Registro dei Revisori Legali dei Conti e all'Albo dei Consulenti Tecnici del Giudice presso il Tribunale di Cuneo. Consigliere del CNDCEC (deleghe affidate "Innovazione degli Studi Professionali, degli Ordini locali e tecnologie informatiche" e "Finanza Aziendale"). Delegato del CNDCEC al Gruppo Tecnico del Comitato d'Integrazione Latino Europa – America (CILEA). Partecipa al Forum "Fatturazione Elettronica Nazionale" come delegato del CNDCEC. È membro indipendente designato del Consiglio di Gestione dell'Organismo Italiano di Valutazione (OIV).

### **Maurizio Grosso**

Consigliere Nazionale,  
CNDCEC

**Francesca Mariotti**  
Direttore Politiche Fiscali,  
Confindustria



in materia fiscale, relattrice in convegni e docente in master e corsi di formazione.

Nata nel 1973. Avvocato e revisore legale. Dal 2014 è Direttore dell'Area Politiche Fiscali di Confindustria, la principale associazione di rappresentanza delle imprese manifatturiere e di servizi in Italia, con oltre 150 mila imprese associate, per un totale di oltre 5.400.000 addetti. È responsabile della definizione delle politiche fiscali promosse dall'Associazione; l'analisi e l'impulso di decisioni di politica economica e contabile di interesse per le imprese associate, anche attraverso un costante dialogo con le istituzioni nazionali e internazionali di riferimento. È stata componente della commissione ministeriale per l'adeguamento della disciplina del reddito di impresa ai principi contabili internazionali e della commissione, istituita dal MEF, sull'erosione fiscale e la revisione delle tax expenditures. È autrice di diversi articoli e monografie

**Alessia Orsi**  
Coordinatrice Area ICT,  
Intercent-ER



Dal 2011 è responsabile dello sviluppo del Sistema di Acquisto Telematico (SATER) per la gestione delle gare e del Nodo Telematico di Intermediazione (NOTIER) che permette lo scambio di ordini, documenti di trasporto e fatture in modalità strutturata secondo standard europei (PEPPOL). Gestisce le gare in ambito ICT. È responsabile del Mercato Elettronico regionale. Gestisce la partecipazione ai progetti nazionali ed europei di eProcurement. Prima ha coordinato i progetti regionali ICT per l'area sanitaria e socio-sanitaria tra cui SOLE (Sanità On Line), Fascicolo Sanitario Elettronico e Patient Summary, monitoraggio dei tempi di attesa e CUPIntegratore.

**Mario Carmelo  
Piancaldini**  
Coordinatore,  
Forum italiano sulla  
Fatturazione Elettronica



Entrate. Dal 2011 è coordinatore del Forum italiano sulla fatturazione elettronica, rappresentante italiano al MultiStakeholders Forum on e-invoicing UE e ha partecipato, sulla materia, a tavoli di lavoro OCSE. Dal 2016 partecipa, in rappresentanza dell'Agenzia delle Entrate, a tavoli di lavoro istituzionali in tema di diffusione dei pagamenti elettronici. Ha svolto docenze per la SSEF, per l'Agenzia delle Entrate e per società di formazione. È autore di alcune pubblicazioni sui temi dell'accertamento fiscale e della fatturazione e della conservazione elettronica.

Nato a Bari il 19/11/1969, coniugato, tre figli. Laureato in Economia con il massimo dei voti, abilitato alla professione di commercialista e specializzato in studi europei (master). Per tre anni al servizio di aziende private, dal 1997 è in organico al Min. Finanze/Agenzia delle Entrate. Dal 2004 ha coordinato alcuni uffici presso la Direzione Centrale Accertamento, specializzandosi nella gestione delle banche dati e nei processi di analisi del rischio. È stato responsabile del coordinamento operativo previsto dalle Convenzioni tra Agenzia delle Entrate, INPS e INAIL, coordinatore del processo di partecipazione dei Comuni all'accertamento dei tributi statali e ha fatto parte della Commissione Esperti degli Studi di



Da sempre nel mondo delle telecomunicazioni, ho partecipato allo start up di Omnitel Pronto Italia, oggi Vodafone, e lo start up di Fastweb. quando è stato il primo operatore a portare la fibra ottica nelle case dei milanesi. Queste esperienze hanno segnato il mio percorso professionale ed anche formativo. La cura e l'attenzione verso il Cliente sono valori imprescindibili nello sviluppo dei servizi ed ogni giorno cerco di utilizzare questo approccio nei progetti e attività che sviluppo. Attualmente mi occupo di Customer Experience e di Comunicazione, è importante raccontare ai Clienti anche i tempi più complessi con chiarezza e semplicità, facendo sempre capire l'utilità ed il valore che hanno per la sua esperienza.

**Federica Roscio**  
Customer Experience  
Manager,  
Fastweb



Nato a Roma nel 1964, si laurea in Economia e Commercio nel 1988, presso la LUISS. Dopo aver maturato una decennale esperienza professionale in Sogei, entra in Agenzia delle Entrate dal 2001 come dirigente. Qui la sua carriera si snoda tra diversi incarichi che lo portano ad assumere, dal 2011, il ruolo di Direttore Centrale della Direzione Gestione tributi, dove - tra l'altro - ha coordinato le attività finalizzate all'evoluzione dei servizi telematici, di gestione dei tributi e di assistenza ai contribuenti. A febbraio 2018 è nominato Vicedirettore dell'Agenzia, con l'incarico di Capo Divisione Servizi, struttura che realizza, a livello centrale, la definitiva e compiuta integrazione di tutti i servizi fiscali, catastali ed estimativi.

**Paolo Savini**  
Vicedirettore,  
Capo Divisione Servizi,  
Agenzia delle Entrate



Nato a Napoli nel 1964. Laureato con lode in ingegneria elettronica, ha lavorato in FIAT Auto occupandosi di produzione di motori automobilistici e progettazione dei flussi logistici. Dal 1999 è in forza al Ministero dell'Economia e delle Finanze, dove si occupa del contratto quadro per lo sviluppo e l'evoluzione del Sistema informativo della fiscalità, customer satisfaction, benchmarking dei servizi informatici e, dal 2010, fatturazione elettronica. È co-coordinatore del Forum italiano Fatturazione Elettronica e delegato italiano al Multi-Stakeholder Forum on e-Invoicing.

**Salvatore Stanziale**  
Direzione Sistema  
Informativo della Fiscalità,  
Ministero dell'Economia e  
delle Finanze

**Maurizio Verginelli**

Responsabile  
Direzione Entrate,  
Riscossione, GdF e DF,  
Sogei



Nato a Roma il 5/2/1959, a 23 anni si è laureato in Matematica all'Università "La Sapienza" di Roma. Nello stesso anno inizia a lavorare per la Sogei S.p.A. con il compito di progettazione e realizzazione di soluzioni informatiche per la P.A. centrale. Dal 2007 è responsabile dello sviluppo e gestione delle soluzioni tecnologiche di supporto al sistema informativo di Agenzia delle Entrate e Guardia di Finanza. Da dicembre 2017 è diventato Direttore di una delle aree di Business e Technology, struttura deputata al governo e al coordinamento dei clienti Agenzia delle Entrate, Agenzia Entrate Riscossione, Guardia di Finanza e Dipartimento delle politiche Fiscali.





**POLITECNICO**  
MILANO 1863  
SCHOOL OF MANAGEMENT

**OSSERVATORI.NET**  
digital innovation

## Osservatorio Fatturazione Elettronica & eCommerce B2b

**Fatturazione Elettronica:  
nuovo impulso per il Digital B2b**

**Gli Attori**

**Giugno 2018**



---

# La School of Management

## La School of Management del Politecnico di Milano

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



La Scuola ha ricevuto, nel 2007, il prestigioso accreditamento **EQUIS**. Nel 2009 è entrata per la prima volta nel **ranking del Financial Times** delle migliori Business School europee, e oggi è in classifica con *Executive MBA*, *Full-Time MBA*, *Master of Science in Management Engineering*, *Customised Executive programmes for business* e *Open Executive programmes for managers and professionals*. Nel Marzo 2013 ha ottenuto il prestigioso accreditamento internazionale da **AMBA** (*Association of MBAs*) per i programmi **MBA** e **Executive MBA**. La Scuola può contare su un corpo docente di più di duecento tra professori, ricercatori, tutor e staff e ogni anno vede oltre seicento matricole entrare nel programma undergraduate. La Scuola è membro **PRME** (*Principles for Responsible Management Education*), **Cladea** (*Consejo Latinoamericano de Escuela de Administración*) e **QTEM** (*Quantitative Techniques for Economics & Management Masters Network*).



Fanno parte della Scuola: il **Dipartimento di Ingegneria Gestionale** e il **MIP Graduate School of Business** che, in particolare, si focalizza sulla formazione executive e sui programmi Master.

Le attività della School of Management legate all’Innovazione Digitale si articolano in:

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

## Gli Osservatori Digital Innovation

Gli *Osservatori Digital Innovation* della School of Management del Politecnico di Milano nascono nel 1999 con l’obiettivo di fare cultura in tutti i principali ambiti di Innovazione Digitale per favorire lo sviluppo del Paese.

*La Vision che guida gli Osservatori è che l’Innovazione Digitale sia un fattore essenziale per lo sviluppo del Paese.*

La **Mission** degli Osservatori è produrre e diffondere conoscenza sulle opportunità e gli impatti che le tecnologie digitali hanno su imprese, pubbliche amministrazioni e cittadini, tramite modelli interpretativi basati su solide evidenze empiriche e spazi di confronto indipendenti, pre-competitivi e duraturi nel tempo, che aggregano la domanda e l’offerta di Innovazione Digitale in Italia.

Gli Osservatori sono oggi un punto di riferimento qualificato sull’Innovazione Digitale in Italia che integra attività di Ricerca, Comunicazione, Formazione e una Community sempre più ampia di professionisti.

## **I fattori distintivi**

Le attività degli Osservatori Digital Innovation sono caratterizzate da 4 fattori distintivi.

1. La **Ricerca** sui temi chiave dell'innovazione digitale è basata su solide metodologie (studi di caso, survey, censimenti, quantificazioni di mercato, analisi bibliografiche, ...).
2. La **Community** è composta da decisori e C-Level della domanda, dell'offerta e delle Istituzioni, che collaborano e sviluppano relazioni concrete nelle numerose occasioni di interazione.
3. La **Comunicazione** è finalizzata a raggiungere, attraverso Convegni, Media e Pubblicazioni, il più ampio numero di persone, per diffondere buone pratiche, esperienze e cultura legata all'innovazione digitale.
4. La **Formazione**, attraverso pubblicazioni, webinar e workshop premium del sito Osservatori.net, rappresenta un canale unico per l'aggiornamento professionale sui temi chiave dell'innovazione digitale.

## **Gli Osservatori Digital Innovation (2017-2018)**

Gli Osservatori Digital Innovation sono classificabili in 3 macro categorie.

1. *Digital Transformation*, che include gli Osservatori che analizzano in modo trasversale i processi di innovazione digitale che stanno profondamente trasformando il nostro Paese.
2. *Digital Solutions*, che raggruppa gli Osservatori che studiano in modo approfondito specifici ambiti applicativi e infrastrutturali relativi alle nuove tecnologie digitali.
3. *Verticals*, che comprende gli Osservatori che analizzano l'innovazione digitale in specifici settori o processi.

### **Digital Transformation:**

Agenda Digitale | Design Thinking for Business | Digital Transformation Academy | Startup Hi-tech | Startup Intelligence

### **Digital Solutions:**

Artificial Intelligence | Big Data Analytics & Business Intelligence | Cloud Transformation | eCommerce B2c | Enterprise Application Governance | Fatturazione Elettronica & eCommerce B2b | Gestione Progettazione e PLM (GeCo) | Information Security & Privacy | Internet of Things | Mobile B2c Strategy | Mobile Payment & Commerce | Multicanalità | Omnichannel Customer Experience | Smart Working

### **Verticals:**

Cloud nella Pubblica Amministrazione | Contract Logistics “Gino Marchet” | Digital Insurance | eGovernment | Export | Fintech & Digital Finance | Food Sustainability | Gioco Online | HR Innovation Practice | Industria 4.0 | Innovazione Digitale in Sanità | Innovazione Digitale nei Beni e Attività Culturali | Innovazione Digitale nel Retail | Innovazione Digitale nel Turismo | Innovazione Digitale nell’industria dello Sport | Internet Media | Mobile Banking | Professionisti e Innovazione Digitale | Smart AgriFood | Supply Chain Finance

Si segnalano di seguito gli Osservatori correlati a *Fatturazione Elettronica & eCommerce B2b*:  
**Agenda Digitale | Industria 4.0 | Innovazione Digitale nel Retail | Innovazione Digitale in Sanità | Mobile Payment & eCommerce | Professionisti e Innovazione Digitale | Supply Chain Finance**

### *I numeri chiave del 2017*

- **Formazione:** 150 pubblicazioni con i risultati delle ricerche; 200 workshop e webinar; archivio di 800 Pubblicazioni e 300 Eventi on demand.
- **Ricerca:** 39 Osservatori; 5.000 casi; 90 Professori/Ricercatori/Analisti.
- **Network:** 350 partner e sponsor; 150.000 contatti; 8.500 contatti C-Level; 18.000 partecipanti agli Eventi.
- **Comunicazione:** 200 Eventi; 5.000 Uscite stampa; 20.000 Report cartacei distribuiti; 25 Pubblicazioni scientifiche su riviste internazionali.

Per maggiori informazioni si veda il sito [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)

Seguici anche su:    

## MIP Politecnico di Milano Graduate School of Business

Gli *Osservatori Digital Innovation* sono fortemente integrati con le attività formative della Scuola: nel senso che rappresentano un'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 Graduate School of Business ha lanciato diverse iniziative nell'ambito Digital Innovation:

- Master Executive MBA con possibilità di scegliere corsi elective focalizzati sui temi della Digital Business Transformation;
- Percorso Executive in Gestione Strategica dell'Innovazione Digitale;
- Corsi brevi Digital Innovation.

Per maggiori informazioni si veda il sito [www.mip.polimi.it](http://www.mip.polimi.it)







**POLITECNICO**  
MILANO 1863  
SCHOOL OF MANAGEMENT

**OSSERVATORI.NET**  
digital innovation



# Il punto di riferimento per l'Aggiornamento Executive sull'Innovazione Digitale

visita [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net) e scopri come accedere a tutti i servizi

## L'innovazione digitale a portata di Click!

In un contesto in cui l'innovazione digitale ha sempre più rilevanza per la competitività delle imprese e il cambiamento incessante caratterizza le nuove tecnologie, aggiornarsi è fondamentale per tutti i professionisti a vari livelli aziendali. Dedicare tempo e risorse all'aggiornamento di skill e competenze in questo ambito è fondamentale e va fatto in modo permanente lungo tutta la vita professionale, attraverso nuovi strumenti compatibili con il lavoro quotidiano.

## Osservatori.net

Gli Osservatori Digital Innovation rappresentano una fonte unica di conoscenza sull'Innovazione Digitale sviluppata da un team di 90 Ricercatori e Professori del Politecnico di Milano, che da anni punta a fornire a professionisti, manager e imprenditori una visione strategica e manageriale dell'innovazione digitale, consapevole che questa rappresenta una leva indispensabile per la competitività delle imprese e il rilancio economico e sociale del nostro Paese.

## Fattori Distintivi

- Piattaforma multimediale e interattiva per un aggiornamento continuo a distanza;
- Ricerca indipendente, caratterizzata da rigore scientifico, modelli originali e basata sull'analisi dell'eccellenza;
- Analisti e esperti con un know-how unico e distintivo al servizio di manager e professionisti.



### Rapporti

Osservatori.net offre la più completa raccolta di analisi e dati sull'Innovazione Digitale in Italia. I Rapporti sono caratterizzati da formati innovativi che consentono una rapida ricerca delle informazioni di proprio interesse



### Workshop e Webinar Premium

Eventi Premium della durata di circa 4 ore (Workshop) e 1 ora (Webinar), durante i quali i partecipanti possono confrontarsi con gli Analisti e Esperti che approfondiscono i temi chiave dell'innovazione digitale



### Percorsi

Workshop e Webinar sono organizzati in *Percorsi* focalizzati su un particolare tema:

Agenda Digitale | Big Data & Analytics Strategy | Cloud Computing Strategy & Business Model | Come Innovare il Business grazie al Design Thinking | Digital Travel Innovation | Finance Digital Revolution | eCommerce & Customer Experience Strategy | Fatturazione Elettronica e Dematerializzazione | GDPR: cosa occorre fare per arrivare in regola il 25/05/2018 | HR Innovation & Smart Working Practice | Information Security & Privacy | Internet Media Strategy | Internet of Things Application | Mobile B2c Strategy | Omnichannel Customer Experience Management | Smart AgriFood | Social Media Strategy | Startup & Innovation | Supply Chain Finance

Per maggiori dettagli visitare:  
[www.osservatori.net/it\\_it/percorsi](http://www.osservatori.net/it_it/percorsi)



---

## Gli esperti su temi giuridici, tecnici e normativi dell'Osservatorio

### Studio Legale Finocchiaro

Lo Studio Legale Finocchiaro ha sviluppato e consolidato nel tempo un'ampia area di competenza in diversi ambiti del diritto civile, del diritto dell'informatica, del diritto di Internet e in materia di protezione dei dati personali.

Nelle aree di competenza, fornisce al cliente consulenza e assistenza stragiudiziale e giudiziale nei procedimenti arbitrali, italiani o internazionali, e nei procedimenti innanzi all'Autorità garante per la protezione dei dati personali. Lo Studio ha sede a Bologna e a Milano.

La Prof. Avv. Giusella Finocchiaro, Ordinario di diritto civile all'Università di Bologna e Presidente della Commissione sul Commercio Elettronico delle Nazioni Unite, opera dal 1987 sui temi giuridici connessi alle nuove tecnologie. Lo Studio Legale Finocchiaro si avvale oggi di professionisti specializzati che prestano la propria collaborazione nei diversi settori di competenza, dalle tradizionali materie del diritto privato ai settori del diritto dell'informatica, del diritto di Internet e della protezione dei dati personali (privacy).

L'alto livello di specializzazione professionale conseguito con una clientela costituita in massima parte da importanti imprese, enti pubblici, aziende sanitarie e società di consulenza, consente allo Studio Legale Finocchiaro di affrontare in maniera efficace e con alto livello di professionalità le questioni tecnico-giuridiche più complesse, non solo in ambito nazionale, ma altresì in una dimensione sovranazionale.



Dal 1987 Giusella Finocchiaro coniuga l'attività professionale con la docenza universitaria presso l'Università di Bologna, contribuendo, con le sue opere e nella sua attività, al dibattito giuridico nazionale e internazionale sul diritto dell'informatica e di Internet.

Rientrano nelle attività dello Studio anche la promozione e la partecipazione a convegni internazionali e un forte impegno nella formazione. Significativa è la presenza a livello internazionale dello Studio, come segnalano le attività di consulenza su alcuni progetti della Commissione Europea, la collaborazione con altri studi legali europei, i rapporti con le Università estere, la partecipazione a convegni in sedi straniere di prestigio.

Ulteriori informazioni sono reperibili sul sito web:

- [www.studiolegalefinocchiaro.it](http://www.studiolegalefinocchiaro.it)
- [www.blogstudiolegalefinocchiaro.it](http://www.blogstudiolegalefinocchiaro.it)



**UMBERTO ZANINI**  
DOTTORE COMMERCIALISTA

## Umberto Zanini

Umberto Zanini, Dottore Commercialista e Revisore Legale, svolge dal 1993 la professione occupandosi principalmente di aspetti normativi, tecnici e gestionali delle nuove tecnologie informatiche e telematiche, e di nuovi modelli di business che dette innovazioni consentono di introdurre nei processi logistici, amministrativi e finanziari delle aziende.

Le principali aree di competenza in cui svolge attività di consulenza e di formazione, sia con riferimento alla normativa nazionale che internazionale, sono:

- conservazione digitale di documenti;

- fatturazione elettronica;
- EDI (Electronic Data Interchange);
- procure-to-pay & order-to-cash;
- supply chain finance.

I clienti per i quali ha svolto attività consulenziale, sono principalmente:

- multinazionali;
- società italiane e filiali italiane di società straniere;
- istituti bancari e finanziari;
- eInvoicing service provider;
- eArchiving service provider;
- ePayment service provider;
- software house Italiane e straniere;
- VAN e BPO.

Relatore in numerosi convegni e seminari, oltre che autore di approfondimenti e studi, ha tenuto i primi corsi e seminari in ambito italiano in tema di conservazione digitale e fatturazione elettronica.

Ulteriori informazioni sono reperibili sul sito web:

- [www.umbertozanini.it](http://www.umbertozanini.it)
- [www.umbertozanini.com](http://www.umbertozanini.com) (in lingua inglese)





---

## I Sostenitori della Ricerca

### Associazioni Partner

- Confartigianato Imprese
- Confindustria Bergamo
- Consorzio DAFNE
- EDIEL
- GS1 Italy
- METEL
- Unione Nazionale Giovani Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili

### Partner

- Di.Tech
- EasyGov
- ICCREA Banca
- Intesa Sanpaolo
- Postel
- Sistemi
- SynerTrade
- Techedge
- TESISQUARE®
- Zucchetti

### Sponsor

- ARXivar
- Credemtel
- Cribis
- Doxee
- Edicom
- Infocert
- Intesa
- SATA
- Siav
- Top Consult
- T Seed
- Wolters Kluwer



**Confartigianato Imprese**  
www.confartigianato.it

Confartigianato Imprese è la più grande rete europea di rappresentanza degli interessi e di erogazione di servizi all'artigianato e alle piccole imprese.

Nata nel 1946, **Confartigianato** accompagna l'evoluzione di aziende nelle quali convivono la tradizione di mestieri antichi e l'innovazione di attività che utilizzano tecnologie d'avanguardia. *Confartigianato* associa 700.000 imprese e imprenditori e opera in tutta Italia con una sede nazionale a Roma e 1.200 sedi territoriali con 10.700 operatori, che fanno capo a 109 Associazioni provinciali e a 21 Federazioni regionali. In ambito settoriale, Confartigianato rappresenta le imprese appartenenti a decine di settori organizzate in 7 Aree di impresa, 12 Federazioni di categoria che, a loro volta, si articolano in 44 Associazioni di Mestiere. Confartigianato è accanto all'imprenditore e alla sua azienda in tutte le fasi dell'attività: dallo sviluppo dell'idea di business alla costituzione, dal finanziamento all'avvio operativo, dalla gestione degli adempimenti amministrativi all'implementazione delle tecnologie e al posizionamento sul mercato, fino al trasferimento di proprietà e ai riasseti societari. Gli artigiani, i lavoratori autonomi e le piccole imprese trovano in Confartigianato informazione, rappresentanza degli interessi, rapporto con le istituzioni e con le controparti negoziali.

**I SERVIZI ALLE IMPRESE** – Gli imprenditori possono contare su innumerevoli servizi offerti dal Sistema Confartigianato: dal fisco

al credito, dall'innovazione tecnologica agli incentivi per acquistare macchinari a condizioni agevolate, dai progetti per l'export alla formazione professionale, dalle convenzioni per ottenere prodotti e servizi a prezzi superconvenienti all'assistenza previdenziale e sanitaria fino alla consulenza per gestire il personale, la sicurezza sul lavoro, gli adempimenti sul fronte ambientale, le forniture di energia. Il Sistema Confartigianato mette a disposizione degli imprenditori anche i servizi offerti da: *Artigiancassa*: la banca dedicata all'artigianato; *Fedart Fidi*: Federazione dei consorzi e cooperative artigiane di garanzia fidi; *Caem, Multienergia e Cenpi*: consorzi per l'energia; *Enti bilaterali dell'artigianato* (costituiti dalle Organizzazioni imprenditoriali dell'artigianato e dai Sindacati dei lavoratori); *Rete dei Consorzi export*: per vendere i prodotti made in Italy all'estero; *Fondartigianato*: per la formazione e la qualificazione del personale.

**I SERVIZI ALLA PERSONA** – Gli imprenditori e le loro famiglie trovano nel Sistema Confartigianato servizi che danno risposte a problemi cruciali: dalla sanità integrativa alla previdenza, dalla formazione al sostegno al reddito, dall'assistenza agli anziani e la cura dei bambini alla conciliazione lavoro e famiglia fino a iniziative di recupero del disagio sociale. *Inapa*: il patronato degli artigiani che offre gratuitamente ogni tipo di assistenza e tutela sociale nel rapporto con gli enti assistenziali e previdenziali. Svolge pratiche amministrative di pensione di qualsiasi Ente, di infortunio, di malattia professionale. *Caaf*: assiste pensionati e lavoratori dipendenti nella compilazione delle denunce dei redditi e dei modelli reddituali. *Anap*: punto di riferimento per la terza età, rappresenta, difende e promuove gli interessi dei pensionati artigiani e degli anziani. *Ancos*: dedicata all'organizzazione e valorizzazione delle attività legate al tempo libero. *San.Arti*: Fondo Nazionale per l'assistenza sanitaria integrativa che offre prestazioni su misura per i dipendenti e i titolari delle imprese artigiane, i loro soci e collaboratori e le loro famiglie.



**Confindustria Bergamo**  
www.confindustriabergamo.it

**Confindustria Bergamo** è un'associazione volontaria di imprese che opera su base territoriale e che aderisce al Sistema Confindustria.

Fondata nel 1907, è un'organizzazione senza scopo di lucro, autonoma e indipendente dalla politica, che si ispira ai principi della libera iniziativa e a quelli contenuti nel Codice Etico e nella Carta dei Valori di Confindustria.

La valorizzazione della funzione sociale e civile dell'imprenditore e l'azione di rappresentanza sono integrate da servizi di consulenza specialistica per le aziende associate e da una serie di iniziative volte alla promozione della cultura d'impresa.

A Confindustria Bergamo aderiscono più di 1.100 imprese di piccole, medie e grandi dimensioni, operanti nei diversi comparti dell'economia, che danno occupazione a oltre 77.000 addetti.

Affinchè questi interessi vengano adeguatamente rappresentati, sono necessari investimenti ricorrenti nel rafforzamento dei valori che ispirano la vita associativa, nell'applicazione del Codice Etico, nella promozione di una cultura d'impresa adeguata agli scenari in continua evoluzione

Si riconosce l'importanza di un corretto posizionamento d'immagine, tanto verso l'esterno quanto verso l'interno, e si attribuisce ruolo cruciale all'interazione con il tessuto sociale ed extraeconomico del territorio.

Confindustria Bergamo, coerentemente con il Codice Etico confederale, non assume opzioni partitiche, rivendicando una sua propria autonomia operativa e ideologica.

Nondimeno, come soggetto collettivo, essa rivendica nella sua missione un ruolo di tutela e di promozione delle imprese associate nei confronti delle istituzioni, delle pubbliche amministrazioni, delle organizzazioni economiche, politiche, sindacali e sociali.

Di più, essa ambisce a porsi come soggetto promotore dello sviluppo locale, collaborando con tutti gli altri attori presenti sul territorio e apportando la propria specifica competenza.

Alla rappresentanza verso l'esterno si aggiunge l'obiettivo di promuovere una gestione partecipata e democratica della vita associativa, favorendo il coinvolgimento degli imprenditori secondo le loro diverse istanze e caratteristiche.

L'associazione riconosce un ruolo preponderante al capitale umano impiegato. L'obiettivo è di fornire una gamma di servizi di base, erogati con criteri di efficienza e di professionalità, con la ricerca di un valore aggiunto per chi ne fruisce in termini di personalizzazione, flessibilità e interdisciplinarietà.

Si ritiene inoltre fondamentale sviluppare servizi di tessuto per condizionare il contesto competitivo e territoriale nel quale le imprese operano e che incorporano quote crescenti di identità associativa e di rappresentanza verso le istituzioni.



**Consorzio DAFNE**  
www.consorziodafne.com

**Il Consorzio DAFNE** – ente no profit costituito nel 1991 da Aziende Farmaceutiche e Distributori Intermedi del Farmaco – supporta un ecosistema ampio e articolato, che negli anni ha visto l'ingresso anche dei Depositari e delle Strutture Sanitarie (sia pubbliche sia private). La Community DAFNE oggi coinvolge oltre 500 organizzazioni: 114 Aziende di Produzione, 59 Distributori Intermedi, 41 Depositari e oltre 300 Strutture Sanitarie collegate. I principali servizi sono storicamente legati all'interscambio in formato elettronico strutturato standard dei documenti del Ciclo dell'Ordine (Ordini, DDT, Fatture): i volumi gestiti su base annua registrano una costante e progressiva crescita, che ha portato a sfiorare la soglia dei 3 milioni di documenti nel 2017. Ma l'attività del Consorzio DAFNE non si limita all'integrazione del Ciclo dell'Ordine: sono ormai consolidati i servizi "Colli Standard", realizzato con il prezioso contributo dei Depositari e di Farmadati e non si allenta l'impegno nell'ambito della Logistica Collaborativa Integrata, declinata secondo molteplici direttrici.

Oggi il Consorzio DAFNE attraversa una fase di significativa transizione, con il passaggio del testimone di Consigliere Delegato dal dott. Rodolfo Caloni – anima e guida del Consorzio fin dalla fondazione, nonché principale artefice dei successi raccolti – a Daniele Marrazzi, ingegnere gestionale con un passato negli Osservatori *Digital*

*Innovation* del Politecnico di Milano. Un cambiamento che lancia una sfida, da raccogliere affinché possa tradursi in un'opportunità: ampliare l'offerta di servizi e soluzioni erogate all'ecosistema, proponendosi come autentico motore per la promozione dell'Innovazione Digitale nella filiera estesa della Salute.

Proprio in questa prospettiva va interpretata la decisione di rinnovare profondamente l'infrastruttura tecnologica attraverso la quale il Consorzio DAFNE eroga i propri servizi, introducendo – grazie al nuovo partner tecnologico, Intesa IBM – una nuova piattaforma che permetterà all'ecosistema di cogliere con rapidità ed efficacia tutte le opportunità dell'Innovazione Digitale.

Il 2018 è un anno di grandi cambiamenti e costellato di forti discontinuità: la Legge di Bilancio 2018 ha introdotto sia obbligo di Fatturazione Elettronica anche tra privati, ma anche – con riferimento all'ambito sanitario più nello specifico – l'obbligo dell'ordine elettronico, cui seguirà presto quello per il DDT elettronico. Il contributo apportato dal Consorzio DAFNE nella fase sperimentale è stato decisivo per la definizione delle regole tecniche contenute nel decreto attuativo che sancisce i termini di questo importante passo verso la piena digitalizzazione del ciclo dell'ordine nella Sanità Pubblica del nostro Paese.

Sul sito del Consorzio DAFNE è possibile visualizzare già alcune delle nuove soluzioni disponibili grazie alla nuova piattaforma e alla partnership con Intesa IBM. Si tratta solo dell'inizio del percorso che vede il Consorzio DAFNE confermarsi come riferimento per l'Innovazione Digitale nella filiera healthcare, proponendo un'offerta di servizi e soluzioni sempre più ricca e articolata: guardare al futuro con energia ed entusiasmo, precorrendo i tempi grazie al mix di competenze distintive e costante impegno, è da sempre parte del DNA del Consorzio DAFNE.



**EDIEL**  
www.ediel.it

Le Associazioni Aires, Anitece Confindustria CECED Italia hanno dato vita a **Ediel Servizi s.r.l.**, una società nata per coordinare e diffondere tra le imprese del settore l'adozione di un protocollo comune di codifica per la trasmissione elettronica dei dati tra industria e retailer. Lo scopo è quello di creare una piattaforma elettronica condivisa per la gestione e la dematerializzazione documentale dell'intero ciclo dell'ordine, intervenendo, in tal modo, sulle inefficienze della filiera, ottimizzando e sveltendo i processi, riducendo costi ed errori, garantendo un servizio migliore al cliente.

La fondazione di Ediel Servizi è frutto di un tavolo congiunto di lavoro che, oltre alle tre associazioni sopra citate, ha visto la partecipazione di Andec.

#### ANITEC

ANITEC, Associazione Nazionale Industrie Informatica, Telecomunicazioni ed Elettronica di Consumo è l'organismo di categoria aderente a Confindustria 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 Apparat per Impianti d'Antenna e degli Apparecchi Misuratori Fiscali.

#### AIRES

AIRES, Associazione Italiana Retailer Elettrodomestici Specializzati, costituita nel 2005, riunisce le principali aziende e gruppi distributivi specializzati in elettrodomestici ed elettronica di consumo. Gli associati sono il *Consorzio Elite*, *Euronics* (insegne *Euronics* e *Euronics Point*), *Expert*, *GRE* (insegne *Trony* e *Sinergy*), *TLC* (insegna *Eldo*), *Unieuro* (insegne *Unieuro* e *Unieuro City*). AIRES è un'associazione non a scopo di lucro che non persegue finalità politiche.

#### Confindustria CECED Italia

Associazione nazionale di categoria che riunisce circa 100 aziende produttrici di Apparecchi Domestici e Professionali. Il settore occupa circa 130.000 addetti, diretti e indiretti e ha generato un fatturato complessivo di € 14 miliardi, di cui € 7,5 miliardi all'export. *Confindustria CECED Italia*, socio diretto di Confindustria e associazione di settore di ANIE Federazione, è strutturata in nove gruppi specialistici: *Assocamini*, *Cappe*, *Componenti*, *Clima*, *Grandi Elettrodomestici*, *Piccoli Elettrodomestici*, *Professionali*, *Scaldacqua* e *Unicalor*.

#### ANDEC

Associazione Nazionale Importatori e Produttori di Elettronica Civile, rappresenta il settore dell'Elettronica di Consumo aderente a Confcommercio che raggruppa al suo interno oltre 70 aziende. L'Associazione si occupa del monitoraggio e dell'analisi del mercato dell'elettronica di consumo e mette a disposizione dei propri associati servizi di consulenza in materia di normativa nazionale e comunitaria e assistenza specialistica nei settori tecnico-normativo, legale e ambientale.



GS1 Italy  
www.gs1it.org

GS1 Italy è l'associazione senza scopo di lucro che riunisce 35 mila imprese di beni di consumo.

Ha l'obiettivo di facilitare il dialogo e la collaborazione tra aziende, associazioni, istituzioni per creare valore, efficienza, innovazione, per dare più slancio alle imprese e più vantaggi al consumatore.

GS1 Italy sviluppa e mantiene gli standard più usati al mondo per la comunicazione tra imprese. Siamo conosciuti per il codice a barre, definito dalla BBC come una delle "50 cose che hanno reso globale l'economia".

Gli standard GS1 migliorano l'efficienza, la sicurezza e la visibilità delle supply chain attraverso i canali fisici e digitali in 25 settori.

Il network GS1 è presente in 112 paesi, con 1,5 milioni di aziende utenti e 6 miliardi di transazioni ogni giorno: dimensioni che dimostrano come gli standard GS1 abbiano creato un linguaggio comune che supporta sistemi e processi in tutto il mondo.

GS1 Italy inoltre propone i processi condivisi ECR che hanno come obiettivo l'efficienza e l'innovazione nella filiera e che nascono dal dialogo e dal confronto tra Industria e Distribuzione. Scopo di ECR è di rendere l'offerta più reattiva rispetto alla domanda dei consumatori e di promuovere la rimozione dei costi non necessari all'interno della filiera.

GS1 Italy coordina anche dei servizi: *Immagino*, per semplificare i processi di condivisione di immagini e informazioni di prodotto tra produttori e distributori e rispondere alle esigenze dei consumatori digitali; *Allineo*, per la sincronizzazione delle informazioni anagrafiche dei prodotti tra i vari partner commerciali; *Procedo*, che offre al mercato fornitore-distributore una piattaforma web per lo scambio elettronico dei documenti; *Academy*, i corsi di formazione per migliorare le performance e le competenze aziendali; nel *Lab di GS1 Italy* è possibile sperimentare il funzionamento degli standard GS1 e la loro applicazione nelle varie fasi della filiera.

GS1 Italy ha realizzato anche progetti nel settore sanitario bancario, per la logistica e il trasporto ferroviario. Inoltre realizza numerosi studi, come l'Osservatorio Non Food e l'Osservatorio Immagino.

Seguici su:

Tendenze online [www.tendenzeonline.info](http://www.tendenzeonline.info) | Twitter | Google+ | LinkedIn | YouTube | Issuu | Facebook



**METEL**  
www.metel.it

### Metel: gli smart services all'Industry 4.0

**METEL** acronimo di Materiale Elettrico Telematico, nasce nel 1999 dalla volontà delle associazioni della Filiera del materiale elettrico (ANIE, FME e ARAME) di avere un unico Standard informatico per i documenti del ciclo dell'ordine.

Metel digitalizza i documenti grazie alla tecnologia EDI (Electronic Data Interchange), che permettono una gestione del ciclo dell'ordine con una riduzione dei costi stimata in 49 milioni di euro solo per la nostra filiera.

Ogni anno Metel presenta nuove soluzioni per migliorare l'integrazione dei processi di gestione dei documenti del Ciclo dell'Ordine tra le aziende della Filiera. Nel 2018 Metel presenta MIB2B: servizio per la gestione completa delle fatture elettroniche attive e passive in formato B2B.

La piattaforma EDI di proprietà di Metel si arricchisce quindi di ulteriori servizi che facilitano un adeguamento

progressivo alla gestione dei documenti in EDI. Tra i servizi che si stanno affermando sempre più, il PDF2EDI consente di trasformare un PDF in tracciato EDI, o in un qualsiasi formato già integrato con l'ERP aziendale.

MyMetel, invece, traduce un ordine EDI, in un messaggio e-mail che contiene tutti i dati dell'ordine, evitando così perdite di tempo. Partendo dalla mail dell'ordine è possibile costruire la conferma d'ordine direttamente sul web creando per il proprio cliente una risposta EDI all'ordine.

La piattaforma logistica collaborativa (PLC) integra il trasportatore nel ciclo EDI, tramite la DDT, mettendolo in comunicazione con il produttore e il grossista.

Attraverso il WAM si può gestire anche l'archiviazione elettronica e la conservazione sostitutiva dei documenti, oltre all'invio dei documenti in modalità tradizionale.

Metel è la rappresentante di ETIM International in Italia, il sistema di classificazione prodotti per i settori edilizia, idrotermosanitario ed elettrico.

Un sistema che è stato adottato in 20 paesi in Europa e Nord America.

La standardizzazione dei documenti del ciclo dell'ordine è il nostro core: scambiandoli attraverso il nostro sistema EDI si abbattano i costi di gestione tipici dei sistemi tradizionali.



**Unione Nazionale Giovani Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili**  
www.knos.it

La tutela della professione di Dottore Commercialista costituisce l'obiettivo primario dell'**Unione Nazionale Giovani Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili**.

L'Unione Nazionale nasce dalla necessità di costituire un organismo nazionale di rappresentanza in grado di operare con efficacia all'interno della categoria. La natura volontaristica e il perseguimento di obiettivi che mirano alla crescita, oltre che professionale, etica e culturale degli iscritti hanno sviluppato, negli anni, un profondo spirito associativo che viene indicato come "Spirito Unione". L'UNGDCEC rappresenta un fondamentale *punto di incontro e di confronto* tra i propri associati e attraverso una costante attività di monitoraggio e di analisi dello scenario politico ed economico nazionale, svolge un ruolo determinante per lo sviluppo e l'orientamento professionale dell'intera categoria.

Sono attive sul territorio *oltre 100 "Unioni Locali"*. Ciascuna di esse ha una propria autonomia funzionale e rappresenta la realtà del rispettivo contesto economico locale.

La struttura organizzativa nazionale è stata concepita in coerenza tra missione e funzionalità operativa ed è composta da:

- *Assemblea Nazionale* – Costituita da tutti i Presidenti delle Unioni Locali;
- *Giunta Esecutiva* – Ha il compito di guidare l'Unione nel perseguimento dei suoi scopi e obiettivi istituzionali;
- *Collegio dei Proviviri* – Eletto a garante della tutela dei singoli associati;
- *Coordinatori Regionali* – Persone di riferimento della Giunta all'interno del territorio.

Un'intensa e mirata attività di formazione volta ad adeguare le competenze professionali alla complessità, all'internazionalizzazione e all'evoluzione della realtà socio-economica del Paese rappresenta da sempre uno degli obiettivi primari dell'Unione. Un articolato calendario di convegni, seminari e corsi di formazione, organizzati su base territoriale e nazionale (2 eventi nazionali, 4 convegni regionali e numerosi incontri a livello locale), è annualmente programmato ed è finalizzato al consolidamento della professionalità dei Giovani Dottori Commercialisti, in un'ottica di aggiornamento continuo e di efficace orientamento specialistico. Sono attive all'interno dell'Associazione 35 Commissioni di studio, che si riuniscono con cadenza mensile o trimestrale, alle quali ogni iscritto può aderire. L'Unione dispone di una propria sede operativa in Roma, a disposizione di tutti gli associati. Per iscriversi all'Associazione è necessario compilare il form di iscrizione pubblicato sul sito nazionale all'indirizzo: [www.knos.it](http://www.knos.it) (bottoni – Associati all'Unione). Per informazioni sulla quota associativa occorre contattare il Presidente dell'Unione locale di riferimento. L'elenco delle Unioni locali è disponibile all'interno del nostro sito, nell'Area Istituzionale.





Di.Tech  
www.ditechonline.it

**Di.Tech S.p.A.** è leader in Italia in soluzioni ICT e consulenza operativa e strategica per la supply chain distributiva. Nasce nel 1991 a Bologna da un gruppo di professionisti con una lunga esperienza in aziende della distribuzione, con competenze tecnologiche, logistiche, organizzative e commerciali, che ancora oggi costituiscono i fondamenti dell'azienda. Annovera tra i propri clienti le maggiori insegne distributive italiane ed europee. Valorizzare l'integrazione e le relazioni lungo la supply chain perseguendo la massima efficienza sono gli obiettivi delle soluzioni e dei servizi Di.Tech che si rivolgono a PRODUTTORI, CENTRI DI DISTRIBUZIONE, CENTRALI COMMERCIALI, 3PL, PUNTI VENDITA e GRANDI SUPERFICI. In particolare, le soluzioni che Di.Tech offre per i loro processi di dematerializzazione dei documenti sono *Open Business* e *G&CO*. *OPEN BUSINESS* è la piattaforma di supply chain integration e collaboration, progettata da Di.Tech, per la condivisione delle informazioni e l'interscambio di documenti e messaggi con i partner commerciali. Con *OPEN BUSINESS* è possibile creare una comunità B2b, con cui scambiare documenti e condividere informazioni, articolata ed eterogenea rispetto a formati e a tecnologie adottati dai partner. *OPEN BUSINESS* supporta transazioni con formati standard e non e sistemi di comunicazione sia di tipo

EDI (VAN, ecc.) che tradizionali (mail, fax). Ad esempio, per la trasmissione di fatture è possibile:

- inviarle via EDI/Euritmo;
- pubblicarle su web forms;
- spedirle come allegato PDF ad una e-mail;
- inviarle via fax
- inviarle tramite posta ibrida
- inviare le fatture alla PA attraverso il SDI

Così si razionalizzano e semplificano le interfacce verso l'esterno con conseguenti risparmi di costi. *OPEN BUSINESS* è una piattaforma interamente in outsourcing, in cui vengono definiti, al momento dell'attivazione, i protocolli e i formati di collegamento. Si collega nativamente ai principali ERP di mercato. Il collegamento con nuovi partner diviene rapido ed economico, per preservare al meglio gli investimenti fatti.

*Nel processo di relazione con la Pubblica Amministrazione, Di.Tech si propone come intermediario tramite il servizio Open Business, sia per l'invio e ricezione delle fatture elettroniche, PA e B2b attraverso il Sistema di Interscambio che per la digitalizzazione dei registri di zuccheri, paste alimentari destinate all'esportazione, burro e latte conservato, integrando il dialogo con il sistema del MIPAF.*

*G&CO* è una soluzione per l'archiviazione ottica dei documenti, lo smistamento della documentazione all'interno dell'azienda, la gestione dei flussi procedurali aziendali, la conservazione digitale dei documenti. Di.Tech propone soluzioni "ad hoc", integrate con i sistemi esistenti, che rispondono a specifiche esigenze gestionali e documentali dell'organizzazione. *Con l'ausilio di partner specializzati, Di.Tech offre la conservazione dei documenti a fini tributari anche in outsourcing.*



EasyGov  
www.easygov.it

**EasyGov Solutions** è una realtà incubata presso l'acceleratore d'impresa del Politecnico di Milano e nasce nel 2008 dall'esperienza di un gruppo di ricercatori del Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano, che vantano un'esperienza decennale nella conduzione di progetti di innovazione gestionale ed organizzativa della Pubblica Amministrazione.

EasyGov si rivolge agli enti pubblici (Pubblica Amministrazione Locale e Centrale) offrendo servizi professionali di ingegneria gestionale che toccano tematiche di frontiera nel campo dell'innovazione organizzativa e tecnologica, secondo tre principali paradigmi di intervento, in funzione delle peculiari caratteristiche ed esigenze del cliente:

- *Sinergia*: EasyGov mette a disposizione dei propri clienti le competenze maturate negli anni con Enti particolarmente attenti alle opportunità derivanti dall'innovazione, sfruttando le potenziali sinergie attivabili tra le diverse realtà; si fa riferimento in questo senso ai processi di riuso di soluzioni tra Pubbliche Amministrazioni, nonché al supporto per il reperimento di bandi di finanziamento per conto di enti ed

aggregazioni territoriali relativamente a progetti di innovazione e di eGovernment.

- *Supporto*: EasyGov affianca i responsabili degli Enti nei processi decisionali e fornisce servizi di consulenza orientati al trasferimento di competenze e alla gestione di progetti complessi. Si fa riferimento a temi quali: metodologie per il co-design dei servizi avanzati di eGovernment, metodi e modelli per la valutazione di investimenti, modalità di introduzione di sistemi di fatturazione elettronica, archiviazione elettronica e conservazione sostitutiva, modelli organizzativi per la gestione e l'aggiornamento dei contenuti di siti web pubblici;
- *Soluzioni*: EasyGov realizza progetti di cambiamento concreti, offrendo soluzioni modulari e personalizzate, garantendo al contempo assoluta neutralità rispetto alle scelte tecnologiche. Si fa riferimento alla gestione e conduzione di interi progetti di realizzazione di piattaforme di eGovernment mediante la realizzazione di portali e servizi di diverso livello di interattività e afferenti ai diversi modelli di interazione PA-Utenza (G2G, G2C, G2B, G2E) ponendosi in affiancamento a fornitori di tecnologia promossi dagli stessi clienti o alternativamente selezionati all'interno della propria rete di partner.

EasyGov è un'azienda certificata UNI EN ISO 9001:2008 nel campo della "Progettazione ed erogazione di attività di consulenza e formazione nelle aree ICT, strategia e finanza, marketing e commerciale, organizzazione e management".

EasyGov è accreditata presso la piattaforma CONSIP Acquistinretepa.it e abilitata ad operare all'interno del Bando del Mercato Elettronico Mepa "ICT 2009".



ICCREA Banca  
www.iccreabanca.it

È la Capogruppo del Gruppo bancario Iccrea, con funzioni di indirizzo e coordinamento delle Società controllate. Condivide con loro le strategie di business e la programmazione di attività, al fine di realizzare un sistema di offerta integrata di qualità, sia attraverso le Società del Gruppo, sia grazie alle partnership concluse con primari player del mercato bancario ed assicurativo.

Inoltre, **Iccrea Banca** è l'Istituto Centrale del Credito Cooperativo, il cui scopo statutario è quello di rendere più completa, intensa ed efficace l'attività delle Banche di Credito Cooperativo e Casse Rurali, sostenendone e potenziandone l'azione mediante lo svolgimento di funzioni creditizie, di intermediazione e assistenza finanziaria in ogni forma, rappresentandole inoltre in tutti gli ambiti tecnici istituzionali.

*Iccrea Banca* è candidata capogruppo di un Gruppo bancario cooperativo ai sensi della riforma sul Credito Cooperativo adottata nel 2016. Il costituendo Gruppo bancario cooperativo di Iccrea coinvolgerà 145 BCC, e avrà un totale attivo di circa 150 miliardi di euro, 2.600 sportelli in 1.720 comuni italiani, un pa-

trimonio netto di 11,4 miliardi di euro e un CET1 ratio superiore al 15 per cento.

Oggi Iccrea Banca fornisce tutti quei servizi che, per gamma e qualità, contribuiscono ad accrescere la competitività delle Banche di Credito Cooperativo, offrendo loro soluzioni innovative, efficienti, economiche e personalizzate per la singola realtà locale. Concretamente esercita attività di intermediazione finanziaria, opera in strumenti derivati innovativi e offre servizi di tesoreria.

Attraverso l'ALM e il CAM supporta le BCC nelle scelte strategiche e gestionali e nel processo di autovalutazione patrimoniale e ottimizzazione dei profili di rischio/rendimento. In materia creditizia affianca le BCC-CR per le esigenze istituzionali. Il marchio CartaBCC copre la linea completa delle carte di credito e di debito del Credito Cooperativo, di cui è emittente e acquirer diretto.

Per i sistemi di pagamento scambia e regola i flussi nazionali e internazionali per conto delle BCC-CR.

Iccrea Banca, insieme a Banca Aletti, Centrosim, l'Istituto Centrale delle Banche Popolari e Banca Sella, costituisce Hi-Mtf, una piattaforma di negoziazione di un'ampia gamma di strumenti finanziari, normalmente trattati al di fuori dei mercati organizzati, su cui la clientela al dettaglio, attraverso il proprio intermediario, può disporre di quotazioni impegnative e competitive.



**Intesa Sanpaolo**  
www.group.intesaspaolo.com

Il Gruppo Intesa Sanpaolo è il maggiore gruppo bancario in Italia, con 12,3 milioni di clienti e circa 4.700 filiali, ed uno dei principali in Europa.

**Intesa Sanpaolo** nasce il 1° gennaio 2007 dalla fusione di Sanpaolo IMI in Banca Intesa – banche che hanno giocato un ruolo da protagonisti nel processo di consolidamento del sistema bancario italiano divenendo due dei maggiori gruppi a livello nazionale.

Il Gruppo Intesa Sanpaolo è il leader italiano nelle attività finanziarie per famiglie e imprese, in particolare nell'intermediazione bancaria (con una quota del 18% dei prestiti e dei depositi), nella raccolta premi vita (con una quota del 20%), nel risparmio gestito (20%), nei fondi pensione (22%) e nel factoring (29%).

Inoltre il Gruppo con una copertura strategica del territorio tramite le sue controllate locali si colloca tra i principali gruppi bancari in diversi Paesi del Centro-Est Europa e nel Medio Oriente e Nord Africa dove serve 7,6 milioni di clienti attraverso una rete di circa 1.100 filiali: è al primo posto in Serbia, al secondo in Croazia e Slovacchia, al quarto in Albania, al quinto in Bosnia-Erzegovina, al sesto in Egitto e Slovenia e al settimo in Ungheria.

Al 31 dicembre 2017, il Gruppo Intesa Sanpaolo presenta un totale attivo di 796.861 milioni di euro, crediti verso clientela per 410.746 milioni di euro, raccolta diretta bancaria di 423.474 milioni di euro e raccolta diretta assicurativa e riserve tecniche di 152.403 milioni di euro.

L'attività del Gruppo si articola in sette *business units*:

*Divisione Banca dei Territori*: focalizzazione sul mercato e centralità del terri-

torio per il rafforzamento delle relazioni con gli individui, le piccole e medie imprese e gli enti nonprofit. La divisione include le banche controllate italiane e le attività di credito industriale, leasing e factoring (svolte tramite Mediocredito Italiano) e di *instant banking* (tramite Banca 5).

*Divisione Corporate e Investment Banking*: partner globale per lo sviluppo equilibrato e sostenibile delle imprese e delle istituzioni finanziarie in un'ottica di medio/lungo termine, su basi nazionali e internazionali. Include le attività di *capital markets* e *investment banking* (svolte tramite Banca IMI) ed è presente in 25 Paesi a supporto dell'attività cross-border dei suoi clienti con una rete specializzata costituita da filiali, uffici di rappresentanza e controllate che svolgono attività di *corporate banking*. La divisione è attiva nel settore del *Public Finance* come partner globale per la pubblica amministrazione.

*Divisione International Subsidiary Banks*: include le controllate che svolgono attività di *commercial banking* nei seguenti Paesi: Albania (Intesa Sanpaolo Bank Albania), Bosnia-Erzegovina (Intesa Sanpaolo Banka Bosna i Hercegovina), Croazia (Privredna Banka Zagreb), Egitto (Bank of Alexandria), Repubblica Ceca (la filiale di Praga della VUB Banka), Romania (Intesa Sanpaolo Bank Romania), Serbia (Banca Intesa Beograd), Slovacchia (VUB Banka), Slovenia (Intesa Sanpaolo Bank) e Ungheria (CIB Bank). Le controllate Veneto Banka Albania e Veneto Banka Croazia sono contabilmente e provvisoriamente attribuite al Centro di Governo.

*Divisione Private Banking*: serve i clienti appartenenti al segmento Private e *High Net Worth Individuals* con l'offerta di prodotti e servizi mirati. La divisione include Fideuram – Intesa Sanpaolo Private Banking, con 5.950 private banker.

*Divisione Asset Management*: soluzioni di asset management rivolte alla clientela del Gruppo, alle reti commerciali esterne al Gruppo e alla clientela istituzionale. La divisione include Eurizon, con 253 miliardi di euro di masse gestite.

*Divisione Insurance*: prodotti assicurativi e previdenziali rivolti alla clientela del Gruppo. Alla divisione fanno capo le società Intesa Sanpaolo Vita, Fideuram Vita e Intesa Sanpaolo Assicura, con raccolta diretta e riserve tecniche pari a 152 miliardi di euro.

*Capital Light Bank*: estrazione di valore dalle attività *non-core*, con gestione dei crediti in sofferenza e degli *assets repossessed*, cessione delle partecipazioni non strategiche e gestione proattiva delle altre attività *non-core* (inclusa Pravex-Bank in Ucraina).



Postel  
www.postel.it

**Postel** è la più grande società del Gruppo Poste Italiane, con una lunga storia di competenza e passione per la comunicazione cartacea e digitale.

Dal 1987 con il servizio di posta elettronica ibrida, ad oggi, Postel ha affrontato e vinto tutte le sfide dell'innovazione: un'azienda *global service* sempre in grado di rispondere alle trasformazioni del mercato.

Tutte le esigenze di Imprese e Pubblica Amministrazione, vengono accolte da un'ampia offerta di servizi che integrano il mondo fisico dei servizi di Stampa e il mondo della comunicazione digitale e di *marketing*.

La trasformazione avviata da Postel in questa direzione consente oggi di offrire servizi innovativi accompagnati da elevati standard di sicurezza e affidabilità.

L'offerta Postel guarda a soluzioni mirate alla gestione elettronica dei documenti tributari (es. fattura elettronica), e non,

alla semplificazione dei processi di gestione delle attività delle Aziende (es. dematerializzazione, archiviazione fisica ed elettronica) all'acquisizione di ordini e contratti in mobilità (*sales force automation*) con tecniche di sottoscrizione grafometrica o da remoto, alla gestione elettronica della consegna merci, fino ad abbracciare tutte le soluzioni in grado di accelerare il passaggio verso la completa digitalizzazione dei processi.

Oltre 4.000 clienti, tra i quali le maggiori Organizzazioni italiane nei settori *Finance, Insurance, E-Government, Utility, Telco*, si affidano oggi a Postel per gestire, archiviare e conservare a norma di legge oltre 2 miliardi di documenti ogni anno.

Postel è Conservatore Accreditato dall'Agenzia per l'Italia Digitale.



**Sistemi**  
www.sistemi.com

**Sistemi** sviluppa soluzioni software gestionali per imprese, studi professionali e associazioni dal 1976.

La società, solida e in costante crescita, fonda il suo successo sulla soddisfazione degli Utenti per le soluzioni, composte da prodotti software e servizi complementari.

- **PROFIS** (www.sistemi.com/profis) per i Commercialisti e gli Esperti Fiscali: fornisce al professionista tutte le gestioni fiscali e la possibilità di creare un sistema informativo integrato con le aziende clienti, grazie alla condivisione di documenti, dati e applicazioni
- **PROFIS/az** (www.sistemi.com/profis-az): la contabilità condivisa per i Commercialisti che vogliono fornire servizi innovativi alle aziende, in cloud
- **PROFIS/FattureWeb**: la fatturazione on line per i clienti dei Commercialisti PROFIS www.sistemi.com/fattureweb
- **JOB** (www.sistemi.com/job) per i Professionisti delle paghe e Consulenti del Lavoro: gestisce oltre i numerosi adempimenti fiscali e contributivi relativi alle paghe anche il controllo di gestione del personale (budget e analisi dei costi)

- **JOB/Risorse** (www.sistemi.com/job-risorse): per la gestione delle Risorse Umane all'interno della struttura organizzativa aziendale
- **STUDIO** (www.sistemi.com/studio) per la gestione degli studi professionali: consente di informatizzare le attività di gestione e amministrazione dello studio
- **eSOLVER** (www.sistemi.com/esolver): per le Imprese strutturate che necessitano di un sistema per automatizzare i processi e gestire i fattori critici aziendali
- **SPRING** (www.sistemi.com/spring): per la gestione amministrativa e commerciale delle aziende di piccole dimensioni che ricercano un sistema completo ma con rapidi tempi di implementazione

*Tutte le soluzioni Sistemi sono utilizzabili indifferentemente in cloud o in locale*, in questo modo ogni Utente può scegliere la configurazione per lui migliore, senza alcuna differenza sulla qualità dei servizi di assistenza che riceve.

Per la *gestione della Fattura Elettronica* gli Utenti Sistemi possono contare su una *soluzione completa* per l'emissione della fattura in modalità elettronica *integrata con la procedura gestionale*, la trasmissione tramite SdI, l'archiviazione e la conservazione digitale dei documenti.

In 40 anni Sistemi è cresciuta in modo continuativo e costante, ponendo grande attenzione a costruire relazioni di qualità sia con gli Utenti, oltre 30.000 imprese, associazioni e studi professionali, sia con la rete dei Partner, oltre 120 società, che garantiscono la distribuzione e l'assistenza locale in tutta Italia.



**SynerTrade**  
<http://synertrade.com/it>

**SynerTrade**, società appartenente al Gruppo Econocom, è leader Europeo per la Digital Transformation del processo di Acquisto. La soluzione Accelerate consente la gestione e il controllo end-to-end dell'intero ciclo acquisti, dal sourcing strategico alla gestione dell'ordine, ottimizzando la collaborazione e l'efficienza lungo l'intero processo.

Accelerate è una piattaforma cloud-based completamente adattabile alle necessità di business delle aziende e si integra ai processi esistenti in modo modulare e scalabile, configurando le funzionalità disponibili senza necessità di sviluppo.

SynerTrade, come partner dell'Osservatorio del Politecnico di Milano sulla Fatturazione Elettronica & eCommerce B2b, ha approfondito e evidenziato i benefici di una gestione digitalizzata e automatizzata delle fatture in piattaforma.

La gestione del processo in piattaforma favorisce alcuni aspetti in particolare:

- la riconciliazione automatica dei dati presenti nell'ordine, nel ri-

- cevimento e nella fattura per individuare rapidamente eventuali incongruenze e abilitare la loro risoluzione;
  - la collaborazione tra le diverse funzioni aziendali coinvolte, grazie a un'interfaccia semplice e a un'esperienza d'uso immediata;
  - l'ottimizzazione dei costi a fronte di una maggiore efficienza operativa;
  - la visibilità verso ai fornitori, attraverso la condivisione in piattaforma delle informazioni e dei documenti a loro indirizzati;
  - il reporting puntuale, che migliora il monitoraggio e il controllo dei costi;
  - la validazione dei processi e dei documenti attraverso workflow, i cui step approvativi possono essere eseguiti anche in mobilità.
- La digitalizzazione e l'automazione del processo di fatturazione gestito su piattaforma pone i dipartimenti Finance e Procurement in collaborazione tra loro, li rende il punto di forza di una piattaforma a 360°. In questo quadro, la fatturazione elettronica diventa un tavolo di lavoro comune, diventando un'occasione per ottenere benefici condivisi all'interno dell'azienda. La piattaforma costituisce un luogo di incontro tra CFO e CPO, secondo un percorso che parte dalla gestione del fabbisogno e della richiesta, attraverso la selezione dei fornitori e la negoziazione, fino alla gestione dell'ordine e della fatturazione. Questa vista completa sul processo permette di aumentare l'efficienza operativa, migliorare in controllo e visibilità sui costi, ridurre il rischio operativo, potenziando al contempo la collaborazione interna ed esterna all'azienda. La gestione su piattaforma consente quindi a CFO e CPO un'occasione concreta di collaborazione e sinergia, garantendo a entrambi risultati non solo operativi, ma anche strategici.



Techedge  
www.techedgegroup.com

Con una presenza in grado di supportare le esigenze dei suoi clienti a livello internazionale, Techedge offre la scalabilità e la copertura geografica di un fornitore globale, l'impegno e la flessibilità di un partner locale, la competenza e la dedizione di un consulente strategico di fiducia.

L'obiettivo di **Techedge** è supportare le aziende in tutte le loro iniziative di trasformazione digitale, dai processi produttivi fino alla vendita, aiutandole a introdurre innovazione che crei valore reale e che consenta di identificare opportunità di business inesplorate per trasformarle velocemente in realtà.

Sfruttando le migliori tecnologie Techedge aiuta i suoi clienti a introdurre tali processi di innovazione in modo rapido e incrementale, offrendo servizi e soluzioni che nascono dalla capacità unica di coniugare consulenza di processo, competenza tecnologica e passione per l'innovazione.

Il valore che Techedge porta ai suoi clienti nasce dall'abilità distintiva di combinare visione di business pragmatica ed eccellente capacità di delivery.

Un approccio che si fonda sulla fiducia reciproca, focalizzandosi su obiettivi condivisi e relazioni costruttive e durature: per questo i clienti considerano Techedge un partner di fiducia.

I risultati completi della Ricerca sono consultabili su [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)





TESISQUARE®  
www.tesisquare.com

TESISQUARE® è un partner tecnologico specializzato nella progettazione e implementazione di ecosistemi digitali collaborativi pensati per potenziare e rendere agili i processi di interazione dei molteplici touch point e attori della value chain estesa: produttore, distributore e consumatore.

Fondata nel 1995 a Bra (CN), l'azienda è attiva sia sul territorio nazionale con filiali distribuite in tutto il Paese (Milano, Torino, Roma, Padova, Genova e Bologna) sia a livello internazionale con sedi in Olanda, Francia, Spagna e partnership attive in USA, Brasile e Sud Africa. Grazie alla copertura internazionale, nel 2017 la customer base di TESISQUARE® ha raggiunto una presenza in 30 paesi.

La costante crescita aziendale, sostenuta dall'aumento del fatturato di oltre il 30% nell'ultimo biennio, ha consentito a TESISQUARE® di investire una quota di quasi il 10% nell'innovazione delle sue piattaforme e soluzioni per competere sul mercato globale e consolidare la relazione con i propri clienti, raggiungendo un tasso di customer retention pari al 99,8%.

TESISQUARE® abilita un ecosistema collaborativo che consente di digitalizzare i processi di supply chain estesa, dal produttore al consumatore finale, generando valore attraverso una piattaforma integrata di Sourcing and Procurement, Supply Chain Execution, Transportation Management, Retail and e-Commerce.

Abilita, inoltre, la collaborazione e la visibilità in tempo reale grazie a capabilities trasversali in ambito Governance, Risk and Compliance, Digital Transformation, E2E Control Tower e Supply Chain Finance.

La leadership in ambito supply chain visibility è stata riconosciuta anche dalla principale società a livello mondiale di ricerca e analisi in ambito IT.

Grazie all'esperienza maturata nello sviluppo e integrazione di piattaforme e alle competenze progettuali in ambito Supply Chain, TESISQUARE® si pone al mercato con un approccio "one partner", partner unico in grado di seguire i clienti in modo pragmatico e con una spiccata attitudine all'innovazione in tutte le fasi del progetto (business modelling, turnkey project e servizi a valore aggiunto), così da rendere la trasformazione digitale un vero e proprio acceleratore che consente all'azienda cliente di sfruttare appieno i benefici derivanti dall'adozione dei nuovi paradigmi.



Zucchetti  
www.zucchetti.it

Con oltre 3.800 addetti, una rete distributiva di 1.100 partner nel mondo e oltre 150.000 clienti, il gruppo **Zucchetti** è la prima azienda italiana di software.

L'offerta del gruppo Zucchetti, così ampia da non aver confronti né in Italia né in Europa, consente al cliente di acquisire importanti vantaggi competitivi e di avvalersi di un unico Partner in grado di soddisfare le più svariate esigenze di carattere informatico.

Soluzioni software gestionali, hardware e servizi innovativi realizzati e studiati per soddisfare le specifiche esigenze di:

- aziende di qualsiasi settore e dimensione, banche e assicurazioni;
- professionisti (commercialisti, consulenti del lavoro, avvocati, curatori fallimentari, notai ecc.), associazioni di categoria e CAF;
- pubblica amministrazione locale e centrale (Comuni, Province, Regioni, Ministeri, società pubbliche ecc.).

La completezza multidisciplinare, un approccio che valorizza i bisogni dei clienti, la capacità di coordinare realizzare progetti, permettono da sempre al gruppo Zucchetti di sviluppare software gestionali e servizi di altissima qualità che garantiscono al Cliente di disporre della miglior soluzione del mercato.

Zucchetti è da sempre attenta a offrire servizi efficienti e professionali, oltre che soluzioni di qualità. Attraverso personale altamente qualificato e preparato, il gruppo Zucchetti garantisce:

- un competente supporto pre-vendita (analisi delle esigenze, studio della soluzione ecc.);
- un tempestivo e valido servizio post-vendita (installazione, assistenza ecc.);
- una puntuale formazione per sfruttare al meglio tutte le potenzialità delle proprie soluzioni;
- un costante aggiornamento su tematiche civilistiche, contabili, fiscali, giurislavoristiche, previdenziali ecc.

Zucchetti ha sviluppato anche una serie di prodotti innovativi necessari nel processo di dematerializzazione e archiviazione digitale.

Da ottobre 2015 Zucchetti è ente Certificatore Accreditato presso AgID (Agenzia per l'Italia Digitale). L'AgID ha anche certificato Zucchetti quale Conservatore accreditato perché in possesso dei requisiti di livello più elevato, in termini di qualità e sicurezza nel trattamento dei dati.



ARXivar  
www.arxivar.it



CREDEMTEL

Credemtel  
www.credemtel.it

Able Tech è l'azienda leader in Italia per la *gestione delle Informazioni e dei processi aziendali*. Da 15 anni sviluppa *soluzioni digitali uniche*, semplici e *integrabili* ai sistemi ERP e gestionali in uso.

NUMERI & CARATTERISTICHE – 70 persone impegnate prevalentemente in attività di ricerca e sviluppo, assistenza e consulenza; 2.500 clienti con piattaforma ARXivar; 11.000 clienti con servizio di *fatturazione elettronica e conservazione a norma in outsourcing*; Certificazione ISO 27001, ISO 9001:2015, *accreditamento AgID e SdI*; 230 Business Partner formati e certificati.

*Able Tech è: ARXivar | Gestione delle informazioni e dei processi aziendali.*

**ARXivar** è la piattaforma che, integrandosi ad ERP e sistemi gestionali in uso, permette di concentrare in un unico punto tutte le informazioni di un'azienda o di un reparto per poterle *gestire in sicurezza, in modo facile e da qualsiasi device*. ARXivar integra in un'unica soluzione le funzioni di: Archiviazione elettronica; Gestione documentale; Gestione dei processi; Collaboration; Conservazione a norma. *Able Tech è: IX-FE | Fatturazione elettronica B2B e conservazione a norma.* IX-FE è il servizio accreditato che gestisce tutte le fasi di invio e ricezione delle fatture elettroniche. Il Servizio IX-FE permette di: *Archiviare/creare* le fatture XML in un'unica piattaforma integrabile ai gestionali in uso. *Trasmettere* le fatture al SdI e gestire ricevute/notifiche. *Ricevere* le fatture XML e *inviare notifiche di accettazione/rifiuto*. *Ricercare e consultare* le fatture emesse, corredate da messaggi e notifiche del SdI, da qualsiasi device. *Portare le fatture in conservazione a norma* tramite il Servizio IX-CE. IX-FE può essere integrato con ARXivar per una gestione FULL DIGITAL dei processi aziendali di ciclo attivo e passivo.

**Credemtel** è la società del Gruppo Credem, attiva dal 1989 nell'offerta di Gestione Documentale e Servizi telematici a banche, aziende e Pubblica Amministrazione. Nata per essere l'antenna digitale del Gruppo nel corso degli anni, sfruttando al meglio le competenze e l'esperienza maturata, l'azienda è cresciuta sino ad arrivare ad aprire ed estendere la propria proposta all'intero mercato ove oggi risulta essere uno dei principali player sia dei servizi di Corporate Banking Interbancario che di Gestione Elettronica Documentale. Credemtel ha iniziato la propria attività offrendo soluzioni concrete e innovative nell'ambito del CBI (Corporate Banking Interbancario) per poi ampliare e differenziare la propria proposta focalizzando l'attenzione verso i servizi di Gestione Documentale, ponendo sempre una grande attenzione al mantenimento di elevati livelli di servizio alla clientela. Nella costante ricerca e attenzione verso la massima qualità della propria proposta, da anni Credemtel ha sottoposto i propri processi di progettazione, sviluppo ed erogazione dei servizi di CBI (Corporate Banking Interbancario) e Gestione Documentale alla Certificazione UNI EN ISO 9001:2008 e il Sistema di Conservazione Sostitutiva alla Certificazione ISO/IEC 27001:2017. Credemtel ha inoltre ottenuto l'accreditamento presso l'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID) per l'attività di conservazione sostitutiva dei documenti informatici.



**Doxee**  
www.doxee.com



**Edicom**  
www.edicomgroup.com

**Doxee** è una multinazionale che offre soluzioni in ambito Customer Communication Management, Customer Engagement e Dematerializzazione dei processi documentali. La missione di Doxee è gestire tutta la comunicazione delle aziende verso i loro clienti finali, dalla carta al web, facilitando la digitalizzazione delle comunicazioni e garantendo processi di dematerializzazione a norma di legge. Le soluzioni CCM di Doxee hanno un loro naturale utilizzo nei settori con elevata produzione documentale come Banche, Media, Telco e Utility. Doxee ha esteso il suo mercato di riferimento tramite le proprie soluzioni di Customer Engagement, intercettando le esigenze della PA, ma anche di aziende dei settori Assicurativo, Pharma e Healthcare.

Tutti i servizi Doxee sono erogati tramite la Doxee Platform e comprendono tre linee di offerta:

- *dX – Doxee Document Experience* è la linea di servizi focalizzati sulla produzione massiva di documenti e sulla distribuzione multicanale;
- *iX – Doxee Interactive Experience* è dedicata all'erogazione e distribuzione di video personalizzati e siti web interattivi, indicati per promuovere digitalmente prodotti e servizi, sviluppare la customer engagement e l'esperienza utente;
- *pX – Doxee Paperless Experience* è una linea completa di servizi dedicata alla dematerializzazione dei processi di business: firma elettronica avanzata e grafometrica, conservazione digitale a norma, fatturazione elettronica verso privati e PA.

Da più di vent'anni **EDICOM** implementa soluzioni e servizi integrati a supporto di progetti aziendali in ambito EDI (Electronic Data Interchange), Fatturazione elettronica e Dichiarazioni IVA Elettroniche, semplificando la gestione dello scambio di documenti strutturati in *progetti di portata internazionale*. La Piattaforma in Cloud consente di realizzare *un'integrazione uniforme e sempre aggiornata* con l'ERP aziendale e al contempo far fronte alla varietà di messaggi, standard e protocolli di scambio dati richiesti dai Partner Commerciali o dalle Autorità Fiscali internazionali. In Italia EDICOM opera già come canale Accreditato per l'accesso al SdI (Sistema di Interscambio) per la Fattura PA e B2b/B2c con firma elettronica, è un punto di accesso Certificato alla *rete PEPPOL*, fornisce il servizio di Conservazione Elettronica in outsourcing ed è Data Pool Certificato GDSN. A livello internazionale EDICOM è di supporto a progetti di Fatturazione Elettronica e Dichiarazioni IVA in Spagna, Francia, Portogallo, Ungheria, Polonia, Messico, Colombia, Argentina, Brasile, Turchia... Più di 16.000 aziende in 80 paesi del mondo realizzano ogni anno circa 300 milioni di transazioni grazie alla piattaforma EDICOM. Settori di applicazione: GDO, Sanità, PA, Logistica, Automotive, Turismo, Horeca, Bancario, Fashion... Certificazioni/Titoli: ISO 27001, 20000:1, EIDAS, ISAE 3402, TIER II DESIGN, WebTrust, Certification Authority.



Intesa  
[www.intesa.it](http://www.intesa.it)



SATA  
[www.satanel.it](http://www.satanel.it)

**Intesa** (Gruppo IBM) da 30 anni accompagna i Clienti nella trasformazione digitale dei processi aziendali, aiutandoli a comunicare e collaborare in rete in modo sicuro e integrando i loro processi con quelli dei partner commerciali a livello mondiale. Intesa risponde alle esigenze legate alla digitalizzazione del business mediante la competenza normativa (nazionale e internazionale); l'esperienza di processo, grazie alla collaborazione con i principali gruppi in ambito Bancario, Automotive, Assicurativo, Manifatturiero, Retail, GDO; il presidio tecnologico in linea con le logiche di mercato. Intesa abilita la trasformazione digitale mediante un approccio 'light' e modulare, basato su un substrato digitale che appoggia sui *legacy* del cliente. I servizi e soluzioni SaaS (anche in cloud) sono fornite in ottica end to end: dallo scambio dati e portali di *collaboration* alla gestione documentale, dalla fatturazione elettronica e conservazione a norma, alle diverse soluzioni di firma elettronica, dalla tracciabilità delle merci alla certificazione delle consegne, Intesa si pone come interlocutore unico lungo tutta la supply chain. L'azienda è interlocutore di riferimento per la fatturazione elettronica PA e B2b, con la gestione di ciclo attivo e passivo a livello nazionale e internazionale. Intesa è Certification Authority, gestore PEC, Trust Service Provider eIDAS, gestore SPID e Conservatore Accreditato.

**SATA** è nata nel 1983 per sviluppare applicazioni e servizi software a supporto di aziende ed enti pubblici con speciale attenzione per i soggetti di piccole dimensioni che presentano specifiche esigenze a causa delle loro limitate risorse. Il tasso di innovazione delle soluzioni di SATA deriva dalla sua attitudine a ingegnerizzare i risultati dei progetti di ricerca italiani ed europei cui partecipa regolarmente, con l'obiettivo di ricavarne prodotti da portare sul mercato. In particolare, SATA ha creato ed eroga una tecnologia in cloud (HUB MultiDOC) capace di estrarre in automatico tutti i contenuti da documenti PDF (ordini, ddt, fatture, eccetera) restituendoli in file strutturati del formato desiderato. L'altissimo tasso di successo dell'estrazione da PDF rendono tale tecnologia unica nel panorama italiano. Per questo l'hanno scelta numerosi fornitori di servizi EDI, conservatori digitali, produttori di ERP e CRM, fornitori di documentali, eccetera. L'impiego del servizio HUB MultiDOC si è infatti rivelato vincente nella fatturazione elettronica, attiva e passiva, italiana ed estera, così come nel trattamento degli ordini da clienti e dei DDT da fornitori, e di altre tipologie di documenti di business. SATA è intermediario accreditato SdI dal 2014 e Access Point PEP-POL dal 2016. Tratta oltre 2 milioni di documenti l'anno, destinati a crescere dal 2019 con la fatturazione elettronica obbligatoria per tutti e l'eProcurement obbligatorio per la sanità pubblica italiana.



Siav  
www.siav.it



Top Consult  
www.topconsult.it

Siav è un'azienda di sviluppo software e servizi informatici specializzata nella gestione documentale e nei processi digitali. Fondata nel 1989, oggi è la prima azienda italiana nell'Enterprise Information Management, con oltre 3000 installazioni nel mercato pubblico e privato. È presente con proprie sedi a Padova, Milano, Genova, Bologna, Roma, Svizzera e Romania. I software e i servizi di Siav consentono di gestire l'intero ciclo di vita dei documenti tramite soluzioni in house, in outsourcing o ibride. Siav ha consolidato forti competenze verticali nella Fatturazione Elettronica B2b, nella gestione del ciclo passivo e nella Conservazione Digitale. Nel 2018 ha lanciato Silloge, nuova piattaforma di EIM sviluppata con tecnologie Open Source e Cloud Native, modulabile per rispondere alle esigenze di PMI ed Enti pubblici e creare un digital workplace collaborativo e aperto allo smart working. Con l'acquisizione di Genetka, che opera nello sviluppo di applicazioni Web e Mobile, Siav sta inoltre ampliando la sua offerta nell'Enterprise Mobility Management. Siav vanta un laboratorio di R&D che opera con istituzioni accademiche internazionali su progetti innovativi quali il Process Mining. Tra le principali certificazioni: Microsoft Gold Competency nell'Application Development; certificazione SAP per l'integrazione avanzata; UNI EN ISO 9001 e UNI CEI ISO/IEC 27001; certificazione Yarix sulla sicurezza informatica del software; attestazione di conformità al GDPR.

*Top Consult, il valore dell'esperienza nei progetti documentali* – Costituita nel 1987 a Torino, Top Consult è stata una delle prime società italiane a operare nella gestione elettronica dei documenti e a “evangelizzare” il mercato: oggi è uno dei leader di questo settore, dove conta oltre 500 clienti privati e pubblici in Italia e in Europa. Il motore di tutte le soluzioni è TopMedia Social NED, la piattaforma enterprise documentale e collaborativa di nuova generazione che elimina le e-mail e rende gli utenti sempre partecipi e informati, in ufficio e in mobilità. Fra le innovative soluzioni collaborative, Groupware gestisce processi non strutturati con gruppi interfunzionali, mentre Social Flow automatizza i processi strutturati integrando la gestione delle pratiche con i flussi documentali. Le soluzioni documentali, collaborative e di firma elettronica di TopMedia Social NED consentono in pratica di percorrere anche l'ultimo miglio della Digital Transformation e di realizzare così una vera Impresa Digitale. Nel campo della fatturazione elettronica Top Consult ha progettato una soluzione B2b che inserisce la FE nei processi aziendali correlati. Dietro l'obbligo di fattura elettronica il vero obbligo è infatti quello di Gestione Documentale: il gestionale non è in grado da solo di gestire e conservare a norma i documenti informatici; ci vogliono le funzioni documentali per dematerializzare e correlare i documenti della filiera attiva e passiva, per digitalizzare i processi, integrarli con i sistemi gestionali e informativi, conservarli a norma, applicare la firma elettronica. Top Consult è impegnata da molti anni nella fatturazione elettronica B2b, anche prima dell'obbligo di FE verso la PA, con realizzazioni concrete basate su soluzioni pacchettizzate e corredate da servizi di consulenza legale, fiscale e organizzativa. Top Consult è un partner esperto e affidabile, da oltre 30 anni dedicato esclusivamente alla gestione documentale realizzando centinaia di progetti a fianco di organizzazioni diverse, in tempi diversi e integrati con sistemi informativi diversi. Inoltre è pioniere e leader della conservazione a norma fin dagli albori della legislazione digitale in Italia e ha realizzato nel '99 per il Comune di Pesaro l'archivio sostitutivo dei documenti dell'Anagrafe, primo esempio in Italia di conservazione a norma di legge; offre servizi in house, su cloud e in outsourcing.



**T Seed**  
www.tseed.it

**T Seed** nasce nel 2014 a Genova, come frutto dell'esperienza dei soci fondatori nell'ambito della conservazione digitale, digitalizzazione documentale, fatturazione elettronica e della consulenza organizzativa e manageriale. T Seed propone servizi in outsourcing per offrire alle aziende i vantaggi della digital transformation senza gli oneri organizzativi e tecnologici: si occupa di conservazione digitale a norma di legge ed è specializzata nella digitalizzazione dei processi amministrativi, con particolare riferimento alla fatturazione elettronica. La società è partner di grandi gruppi italiani (Tessile, Manifatturiero, TC, Food, etc.), ma affianca anche PMI e professionisti. Alla luce della digital transformation, i consulenti T Seed si fanno facilitatori del cambiamento e accompagnano il management nelle sue scelte strategiche, lavorando a livello individuale, di gruppo e organizzativo. La digitalizzazione dei processi organizzativi pone le aziende di fronte alla necessità di un costante adeguamento alla normativa vigente, con relativo aggiornamento della gestione documentale e delle modalità di conservazione digitale. Per questa ragione, T Seed fornisce servizi di consulenza specialistica dedicati ai responsabili della conservazione, ai direttori amministrativi, ai responsabili privacy e sicurezza e a tutti gli utenti coinvolti nel trattamento digitale dei documenti, con particolare attenzione alle tematiche fiscali. L'interesse per le tematiche della digital transformation posiziona oggi T Seed come interlocutore specializzato nella resilienza digitale.



**Wolters Kluwer**  
www.wolterskluwer.it

**Wolters Kluwer** N.V. (AEX:WKL) è leader mondiale nei servizi di informazione e nelle soluzioni per i professionisti del mercato health, fiscale, risk, compliance, finanziario e legale. Wolters Kluwer aiuta ogni giorno i propri clienti a prendere decisioni complesse fornendo soluzioni che combinano conoscenza del settore, tecnologia e servizi.

Wolters Kluwer ha registrato nel 2017 un fatturato di 4,4 miliardi di Euro. L'azienda con sede a Alphen aan den Rijn, Paesi Bassi, serve clienti in 180 Paesi, opera in oltre 40 Paesi e impiega circa 19.000 persone in tutto il mondo.

Le azioni di Wolters Kluwer sono quotate su Euronext Amsterdam (WKL) e sono incluse negli indici AEX ed Euronext 100. Wolters Kluwer detiene un Level 1 American Depositary Receipt program. Gli ADR sono scambiati nel mercato U.S. (WTKWY).

*Per ulteriori informazioni visita [www.wolterskluwer.com](http://www.wolterskluwer.com) o seguici su Twitter, Facebook, LinkedIn e YouTube.*

Tax & Accounting Italia, parte di Wolters Kluwer, è tra i primi fornitori di software, informazioni e servizi per il mondo dei professionisti che operano nell'area fiscale, del lavoro e piccola e media impresa attraverso i brand di prodotto IPSOA, OSRA e ARTEL.

Copyright 2018 © Politecnico di Milano – Dipartimento di Ingegneria Gestionale  
Grafica: Osservatori Digital Innovation  
Infografica: Silvia Re  
Realizzazione: Danilo Galasso, Emanuela Micello e Stefano Erba  
Stampa: Tipografia Galli e C. srl | [www.tipografiagalli.it](http://www.tipografiagalli.it)





www.osservatori.net

Seguici anche su:



PATROCINANTI



ASSOCIAZIONI PARTNER



PARTNER



SPONSOR

