

**Gianfranco Tabasso**

**Vice Presidente Associazione Italiana dei Tesorieri d'Impresa**

**Strategie di collaborazione per accrescere l'utilizzo dei servizi in rete da parte delle  
imprese**

Due parole per presentare l'AITI che forse non tutti i presenti conoscono. L'Associazione Italiana dei Tesorieri d'Impresa raccoglie i tesorieri, i direttori finanziari, i CFO e CEO e tutti coloro che, in azienda e fuori, si occupano di finanza aziendale.

Attualmente ha circa 450 soci in rappresentanza di aziende grandi e medie. Alcune di queste sono "hub" di distretti industriali dove operano con aziende fornitrici anche di piccola taglia.

Personalmente (la mia società sviluppa e installa nelle aziende sistemi di tesoreria, *cash management*, riconciliazione automatica, ecc.) frequento da oltre 33 anni imprese di diverse dimensioni e conosco bene le difficoltà che esse incontrano ad introdurre le innovazioni e le tecnologie IT.

I tesorieri sono i principali interlocutori delle banche per quanto riguarda gli incassi e pagamenti elettronici. L'AITI ha tra i suoi scopi quello di aggiornare professionalmente ed informare i propri soci e può svolgere un ruolo importante per introdurre le innovazioni e le tecnologie IT nelle imprese.

Venendo al tema, ho trovato interessante lo studio di Banca d'Italia che fotografa bene la situazione della diffusione dell'ICT e condivido le considerazioni fatte sui motivi dello scarso utilizzo della rete da parte delle imprese.

Un commento sulle principali motivazioni dello scarso utilizzo della rete, indicate dallo studio o tratte dalla mia personale esperienza nelle aziende.

## **1. Scarsa percezione dei vantaggi economici dell'utilizzo di reti e strumenti elettronici**

Il problema non è l'accesso alla rete ma i servizi offerti in rete. Quando il servizio offerto è semplice e dà un chiaro risparmio di costi, il servizio è utilizzato. Vedi l'acquisto di biglietti aerei, la stipula di polizze auto, ecc.

Quando i servizi sono complessi, hanno implicazioni organizzative e devono integrarsi con i sistemi aziendali, le aziende sono giustamente molto caute. L'esperienza ha insegnato che la tecnologia mal utilizzata non riduce i costi, li aumenta. Troppe aziende sono rimaste scottate da progetti informatici costosi abortiti o dai risultati deludenti.

L'offerta ICT è troppo "tecnologica", frammentata, non *service-oriented* e, soprattutto, non dà la sicurezza di potersi integrare facilmente nel tessuto aziendale.

## **2. Timori sulla sicurezza di Internet per quanto riguarda transazioni delicate come i pagamenti**

Convengo con l'osservazione fatta nello studio e cioè che si tratta di un errore di "percezione" che va eliminato con una corretta informazione e una efficace comunicazione. Per quanto riguarda le imprese, AITI porta avanti un discorso sulla sicurezza informatica per dimostrare come i pagamenti elettronici con la firma digitale, con altri accorgimenti tecnici e con Internet siano assolutamente "più sicuri di quelli tradizionali".

## **3. Lamentele sul servizio offerto**

Anche se questa motivazione non è indicata tra le principali del limitato uso di servizi in rete (salvo che al Sud, forse per la maggior lontananza dalla base di *expertise* tecnico dei fornitori di servizi ICT), l'esperienza mostra una insoddisfazione diffusa verso l'assistenza post vendita esemplificata dalla frustrazione degli utenti con la inefficienza assoluta di molti *call center* di imprese ICT e *providers* di servizi in rete.

## **4. Timore per la complessità e l'impatto organizzativo delle soluzioni tecnologiche proposte**

E' uno dei principali deterrenti alla diffusione dell'innovazione, soprattutto nelle PMI.

### **A. Domanda e offerta**

Il problema dunque sta più nella domanda o nell'offerta? La mia risposta è: soprattutto nell'offerta.

#### **❖ Complessità tecnologica, costi, scarsità di risorse ICT specializzate, sviluppo dei servizi ASP e BPO**

La tecnologia ICT sembra una gigantesca "scatola del Meccano", il vecchio gioco educativo della nostra infanzia (quando avevamo tempo da perdere), con tanti pezzi sciolti, diversi l'uno dall'altro, che messi insieme da abili mani, potevano realizzare costruzioni magnifiche secondo l'estro del bambino o dell'adulto (la scatola, di solito, mostrava gru gigantesche, carri armati, ponti girevoli).

Molti fornitori ICT, poco *marketing-oriented*, enfatizzano la "flessibilità" e la caratteristica di *Tool Kit* delle loro soluzioni.

Oggi le aziende, le PMI in particolare, non hanno le competenze e il tempo per disegnare applicazioni *in-house* partendo da zero e dalla "scatola dei ferri". E i consulenti costano caro e

spesso non risolvono il problema. Oggi le aziende, salvo alcune grandissime, nelle aree *non core-business*, preferiscono soluzioni “fatte e finite “ o “chiavi in mano”, anche se poco personalizzabili (se le soluzioni sono *best practice* è un bene che l’azienda si adegui).

La gestione della tecnologia ICT è oggi molto potente ma anche più complessa di un tempo, con tante specializzazioni e una scarsità di risorse qualificate. Le PMI, e una buona parte delle aziende medio-grandi, non possono permettersi, per ragioni di costo, di averle tutte in casa.

Nei grandi gruppi, le risorse scarse vengono concentrate in “centri di eccellenza” specializzati per processo o funzione ma la pressione sui costi e/o un cambiamento di filosofia gestionale ha portato anche un grande sviluppo dell’*outsourcing* a terze parti di molte o tutte le attività *non-core business* (tutto quello che non è produzione, progettazione, vendite, logistica etc, secondo la natura del *business*).

L’*outsourcing*, finora, è un fenomeno che riguarda le imprese più grandi ma è destinato a propagarsi anche nelle PMI.

Ma la vera soluzione al problema della scarsa informatizzazione delle PMI sarà lo sviluppo dell’offerta **ASP** (*Application Service Provider*, nessun investimento in tecnologie e applicazioni ma utilizzo in remoto di un servizio erogato via rete) e **BPO** (*Business Process Outsourcing*, gestione del processo di *business* da parte di esperti terzi in nome e per conto dell’azienda).

In Italia, l’offerta ASP e BPO è agli albori, o meglio, esiste già a livello artigianale nelle PMI in modalità pre-Internet, per alcuni servizi, come “Paghe e Stipendi” e “ Contabilità e Bilancio”. Il passaggio in rete di queste e tante altre attività aziendali, come la fatturazione e la gestione del credito, la tesoreria e la connessione telematica con banche, clienti, fornitori rappresenta un salto di qualità epocale che richiede la nascita di una offerta qualificata, una politica di comunicazione efficace e un cambio di mentalità delle aziende nei confronti di Internet.

Tale passaggio rappresenta una grande opportunità per molti grandi operatori ICT, le banche, le società di consulenza e, in generale, tutti gli specialisti (singoli e associati) delle diverse discipline della gestione aziendale.

**Dal lato dell’offerta**, la difficoltà a decollare non dipende dalla tecnologia o dall’entità dell’investimento, ma da altri fattori come la necessità di creare società miste, definire gli aspetti legali, la rete di vendita e, soprattutto, superare la sindrome dell’uovo e la gallina e cioè la paura di investire prima che esista il mercato (pochi grandi soggetti hanno l’istinto del pioniere). Sulla reticenza ad investire bruciano ancora le perdite subite nella ubriacatura con la *New Economy* (si

sono arricchiti solo i consulenti e le aziende ICT che hanno spinto ad investire in improvvise iniziative senza una valida strategia e un chiaro modello di business).

**Dal lato della domanda** esiste oggi una diffusa diffidenza verso l'offerta delle aziende ICT e dei servizi in rete. Oltre alla già ricordata percezione di rischio sulle transazioni in rete, un altro fattore negativo da non sottovalutare è la diffidenza diffusa delle aziende nei confronti dei fornitori di ICT e di servizi in rete, relativamente alla loro affidabilità, capacità di *delivery* delle promesse, capacità di assistenza, solidità finanziaria, vita media, ecc.

Dopotutto è ancora viva la memoria delle tante *start-up* della *New Economy* finite "gambe all'aria" e costrette ad interrompere il servizio.

## **B. Il ruolo delle banche**

### **❖ Fiducia, terze parti fidate, garanzia dei pagamenti nell'e-commerce, strategia di comunicazione e formazione, incentivi all'innovazione**

C'è quindi da risolvere un problema di **fiducia**, di **credibilità**, di **immagine** del fornitore di servizi in rete. Un contributo importante che le banche potrebbero dare allo sviluppo dell'*e-commerce* in rete (penso al B2B) è quello di **garantire la sicurezza della transazione e la solvibilità del debitore**, in situazioni di gare e aste *on line* con nuovi fornitori, così come avviene con le lettere di credito nel commercio internazionale (la banca del debitore garantisce il suo cliente alla banca del creditore).

Un altro contributo essenziale allo sviluppo dei servizi in rete potrebbe venire dalla iniziativa delle banche come promotori di nuovi servizi non-finanziari ASP e BPO per le PMI, come la già ricordata fatturazione elettronica, strettamente collegata a servizi finanziari come i pagamenti e i finanziamenti *on line* su fatture, una forma di finanziamento alle PMI destinata a crescere in modo esponenziale.

Le banche, nonostante le recenti vicissitudini sul fronte del risparmio (mal) gestito, godono ancora della credibilità necessaria come soggetto tecnologicamente avanzato e con le "spalle larghe" (più di molte grandi società non bancarie).

Un suggerimento. Se vogliono muoversi in questa direzione le banche devono superare la percezione comune (fondata) che esse non conoscano bene la realtà operativa delle imprese, non sappiano "vendere" servizi complessi non-bancari e, in qualche caso, non possano essere considerati soggetti indipendenti (come, ad es., nella gestione della tesoreria e dei rischi finanziari).

Per superare quest'ultimo *gap* di credibilità, a mio giudizio, è necessario che le banche ricerchino alleanze con altri soggetti, esperti di gestione aziendale (singoli o associati), ed affidino la gestione di questi servizi a società miste che svolgano il ruolo di **terza parte fidata**.

### **C. Il ruolo delle associazioni di categoria**

Vengo all'aspetto della **comunicazione**. Davanti all'acquisto di un prodotto/servizio tecnologico complesso, oggi la PMI (e non solo) ricerca il conforto di una terza parte fidata, del suo commercialista, di un amico esperto, di un'altra azienda che abbia già fatto l'esperienza.

In questo contesto possono svolgere un ruolo importante le associazioni di categoria e quelle professionali come l'AITI, che favoriscono i contatti tra gli utenti dei servizi e promuovono le innovazioni, fornendo una informazione non di parte e un aggiornamento professionale sull'utilizzo delle tecnologie (viste dal punto di vista dell'utente e non dell'informatico).

Le associazioni possono svolgere utilmente questa funzione di filtro e di diffusore delle informazioni corrette nella misura in cui i fornitori dei prodotti e servizi ICT, nel caso di AITI soprattutto le banche, collaborano con le associazioni in una **strategia integrata di comunicazione**.

La comunicazione delle banche alle imprese è oggi carente, poco trasparente e male organizzata. I recenti cambiamenti dovuti all'IBAN, BBN, CIN e variazioni delle regole sui BIR, i bonifici domestici e *cross-border*, sono un esempio di cattiva comunicazione alle imprese.

Un altro caso riguarda la comunicazione delle variazioni di condizioni: pubblicarle sulla Gazzetta Ufficiale, come ha fatto recentemente un istituto, per dimostrare rapidità, diffusione e data certa dell'informazione è "una furbizia" che lascia il tempo che trova. I tesoriери aziendali non dovrebbero certo leggere ogni mattina la Gazzetta Ufficiale per scoprire che la loro banca gli ha cambiato le condizioni.

Si utilizzi il CBI (come qualche banca autonomamente già fa) per informare tempestivamente i tesoriери in un formato elettronico che può essere recepito automaticamente nei sistemi di tesoreria.

Per cercare di essere aggiornati per tempo sulle mosse delle banche che comportano carichi di lavoro in azienda, all'interno dell'AITI si è costituito un "ufficio per la traduzione e interpretazione delle Circolari ABI ad uso delle aziende".

Non comprendiamo perché, delle circolari che contengono notizie rilevanti per le imprese, non venga preparata e diffusa dall'ABI una "versione ad uso delle aziende" invece di lasciare alle

singole banche l'incarico di avvertire la loro clientela, cosa che avviene in ritardo e in maniera disomogenea.

Quanto al linguaggio delle circolari, esso sarà perfettamente comprensibile alle banche a cui sono destinate, ma risulta poco intelligibile ai tesorieri aziendali.

Se l'ABI non riterrà opportuno preparare comunicazioni ufficiali destinate alle imprese, l'AITI si offre volontaria per svolgere, in modo informale e a suo rischio e pericolo, un ruolo di traduzione e diffusione ai propri associati delle informazioni utili contenute nelle circolari bancarie che l'ABI vorrà inviarci.

#### ❖ **Migliori servizi bancari: collaborazione banche-imprese**

La stragrande maggioranza delle imprese ha accesso a Internet ma ne fa un uso molto limitato, in particolare lo utilizza ancora poco per l'*e-commerce* e i pagamenti elettronici.

Uno dei motivi dello scarso utilizzo della rete, oltre alla paura della sicurezza, è la qualità dei servizi finanziari e la loro rispondenza alle vere esigenze della aziende, la possibilità di poterli integrare facilmente con i propri sistemi informativi realizzando un vero STP (*Straight Through Processing*) risparmiando costi e fatica.

In passato e fino ad oggi, le banche hanno ideato e realizzato i nuovi servizi senza verificare a priori con gli utenti finali l'utilità dello stesso, le caratteristiche richieste, le priorità e senza coinvolgerli nell'analisi e nel disegno del servizio. Le consultazioni a cose fatte sono utili quanto le autopsie.

Parlando del CBI, cito solo due esempi di richieste semplici ma fondamentali per le imprese, formulate da tempo e non ancora esaudite:

- l'obbligatorietà per tutte le banche di trasportare al beneficiario il codice fiscale del debitore che effettua il bonifico in modo da facilitare la riconciliazione automatica dell'incasso con le fatture;
- l'obbligatorietà per tutte le banche di gestire il riferimento univoco assegnato dall'ordinante alle sue disposizioni.

Apprezziamo il grande impegno di studio e di ricerca dell'ABI e dell'Associazione CBI nel mettere a fuoco la piattaforma tecnologica, gli standard tecnici e i servizi del "Nuovo CBI". Ci conforta la decisione di aprire un forum con le imprese e i *providers* di tecnologie e di applicazioni gestionali per verificare e validare le proposte emerse da questi studi prima che si trasformino in scelte definitive e investimenti.

Come AITI abbiamo proposto già da tempo l'istituzione di un Osservatorio banche-imprese sul CBI per monitorare la qualità del servizio reso ed identificare le possibilità di miglioramento. L'AITI assicura tutta la sua collaborazione a queste iniziative.

#### ❖ **Collaborazione tra banche e grandi imprese**

In Italia le grandi aziende sono poche e ancora meno quelle che, utilizzando al meglio le tecnologie ICT e la rete, hanno saputo raggiungere significativi risultati di efficienza attraverso la re-ingegnerizzazione dei processi di *business* e la dematerializzazione.

Queste imprese “eccellenti” sono da prendere ad esempio del modello di sviluppo che, in tempi più lunghi, servirà anche alle PMI, magari attraverso le piattaforme ASP. Queste imprese affrontano per prime le nuove problematiche dei pagamenti e della interazione con le banche sui portali e i *marketplace* e sono il laboratorio in cui sviluppare i nuovi servizi in rete trovando le soluzioni più efficienti.

Queste imprese sono rappresentate in AITI e i loro tesoriери sono ben consci dell'utilità di ricercare soluzioni generalizzate, multi-banca, basate su standard internazionali anziché prodotti confezionati ad hoc che diventano rapidamente obsoleti.

Il discorso delle “due velocità”, osteggiato da alcuni, è nella realtà delle cose. Chi ha le capacità e i mezzi si armi e parta. Questo non è un problema, se chi verrà dopo camminerà sulla strada già tracciata.

L'AITI ha una buona rappresentatività delle imprese grandi e medio-piccole, più e meno evolute, e attraverso la sua Commissione Tecnica e il dibattito interno può garantire l'applicabilità delle soluzioni adottate al maggior numero di aziende.

### **D. Il ruolo del Governo e delle Istituzioni**

#### ❖ **Incertezza normativa, standards.**

L'incertezza e la poca chiarezza normativa sono un altro ostacolo all'utilizzo della rete per servizi di grande utilità come, ad esempio, la **fatturazione elettronica**.

Ad oggi l'Italia è l'unico paese che non ha ancora recepito la Direttiva 2001/115/CE del dicembre 2001 sulla fatturazione elettronica. Si spera che il decreto legislativo, già circolato in bozza a livello consultivo, possa essere emanato a breve.

La fatturazione elettronica è una delle *killer application* che possono accrescere grandemente l'uso della rete perché coinvolge tutte le imprese, grandi e piccole, è comprensibile a tutti e dà a clienti e fornitori benefici tangibili facilmente documentabili.

Il decollo sarà comunque graduale per la difficoltà di organizzare una offerta qualificata che abbia i requisiti necessari di ordine tecnologico e finanziario e possa fornire il servizio in sicurezza e nel rispetto delle norme.

Inoltre, per ottenere tutti i vantaggi della dematerializzazione, le imprese acquirenti devono pensare ad una qualche re-ingegnerizzazione dell'intero ciclo passivo, dall'acquisizione del *file* fatture al controllo, alla gestione del contenzioso, al pagamento e all'archiviazione.

Il servizio sarà anche un banco di prova per la banda larga, la firma digitale, i servizi di *time stamping*, le tecnologie di archiviazione, di *document workflow*, di *data-base management*, e altre tecnologie *web*.

**La mancanza di uno standard italiano/mondiale del documento "fattura",** universalmente utilizzato, non impedisce il flusso dei documenti elettronici. L'utilizzo di Edifact, messaggi XML e "traduttori di formati" nelle applicazioni EBPP esistenti (soprattutto nel modello B2B del *consolidator*) permette già un efficiente scambio di dati nei paesi dove la fatturazione elettronica ha già preso piede.

Un pericolo attuale è che, data l'importanza del *business* (in Italia si scambiano annualmente più di 2 miliardi di fatture), nascano molte iniziative di piccolo cabotaggio, soluzioni parziali, inefficienti e inaffidabili, che potrebbero deludere le aspettative delle imprese e raffreddare gli entusiasmi verso la fatturazione elettronica.

La fatturazione elettronica deve diventare una *utility*, un servizio standardizzato a basso costo, che permetta la interoperabilità tra i diversi operatori, anche a livello internazionale.

Per abbattere i costi di utilizzo serve utilizzare al massimo le economie di scala. Stime attendibili di esperti indicano che, a regime, in Italia c'è posto per un massimo di due, tre operatori di larga taglia.

## ❖ *E-governance*, incentivazioni all'innovazione

Le tante iniziative di *e-governance* in corso, l'informatizzazione della Pubblica Amministrazione al suo interno e nei rapporti telematici con le banche e le imprese contribuiranno ad allargare ulteriormente il numero dei soggetti che utilizzano i servizi di rete.

Per quanto riguarda **le incentivazioni alle PMI per l'innovazione**, mi sentirei di formulare due raccomandazioni:

1. Coinvolgere le "strutture intermedie", pubbliche e private, che rappresentano a vario titolo le imprese e sono radicate sul territorio; le associazioni di categoria, i distretti, le Camere di Commercio, le associazioni professionali (iscritte o meno ad albi), i consorzi di aziende, le cooperative, ecc. In particolare, i distretti industriali possono essere il target ideale e lo strumento per spingere l'automazione e l'uso della rete tra le PMI, soprattutto incentivando la creazione e i progetti di strutture consortili di servizio in cui possono entrare diversi soggetti (le strutture intermedie di area e le banche locali e nazionali).
2. Premiare i risultati concreti conseguiti. Per evitare sprechi di pubblico denaro, più che incentivare "a monte" gli investimenti e le spese per progetti, mi sembrerebbe opportuno premiare "a valle" i concreti risultati ottenuti dalle PMI, abbiano esse o meno partecipato a progetti mirati. Ci pensino le banche a finanziare i progetti innovativi applicando sani principi di *project financing*, sapendo che i risultati positivi delle aziende affidate verranno premiati.