

LETTERA AITI



In questo numero parleremo di PSD e di sistemi di pagamento vecchi e nuovi, di liquidità post-crisi, di copertura assicurativa per la responsabilità civile dei tesorieri e di eccellenti percorsi di crescita professionale, le novità della segreteria AITI e le prossime elezioni. E altro ancora.

Buona lettura!

Sotto il segno dei Corporate Payments. Quando un nuovo sistema di pagamenti nasce....

di Vito Umberto Vavalli – Vice Presidente AITI

La scoperta di una nuova stella o di una galassia allo stato nascente suscita sempre grande attenzione ed entusiasmo da parte degli astronomi e degli astrofisici; lo stesso accade quando un biologo individua una nuova specie vivente o un fisico dimostra l'esistenza di una particella fino a quel momento prevista solo a livello teorico.

Spesso, succede che la scoperta induca a rivedere le tassonomie e i modelli interpretativi utilizzati fino a quel momento e, specie all'inizio, molti facciano fatica ad accettare questi cambiamenti e vi si oppongono. Ma, inevitabilmente, coloro che sapranno adeguare prima e meglio la strumentazione concettuale per affrontare i nuovi orizzonti dischiusi dall'avanzare della frontiera della conoscenza, saranno anche quelli che riusciranno a trarne i maggiori benefici giungendo a inediti risultati.

È interessante osservare come questo fenomeno, tipico del mondo scientifico, si presenti oggi con un rilievo e un grado di diffusione particolarmente elevato in tutti gli altri campi di attività, facendo sorgere inusitate istanze di gestione strutturata per via della sistematicità che oramai esso va assumendo.

Per i manager, ne deriva un accresciuto valore delle informazioni che possono rispondere all'esigenza di tempestiva acquisizione di elementi conoscitivi in merito alle innovazioni proposte dal mercato, e potenzialmente utilizzabili per ridefinire il *framework* degli ambiti tecnico-operativi di propria responsabilità; e naturalmente il Tesoriere non fa eccezione...

Il ritmo con cui assistiamo oggi alle trasformazioni che - con decisione - ci stanno spingendo verso la "Società dell'informazione e della conoscenza" è assolutamente straordinario. La diffusione della Rete (e delle reti) e le innovazioni tecnologiche e normative, con il loro portato di cambiamenti negli stili di vita di ciascuno di noi e nei modi di fare impresa, avvalorano il concetto di "modernità liquida" caro a Zygmund Bauman, e tracciano il discrimine tra chi queste novità riesce a metterle a frutto, muovendo lungo una traiettoria in linea con l'evoluzione del contesto in cui agisce, e chi invece resta fermo, ma così facendo - in realtà - va, talvolta velocemente, ad infoltire le fila degli "analfabeti digitali" o s'incammina verso l'uscita dal mercato, quando è un'impresa.



Il dilemma che imprenditori e manager devono da qualche tempo sempre più frequentemente affrontare è di scegliere se giocare il ruolo di **first mover** o di **follower**, cioè a dire:

- essere tra i primi ad utilizzare gli strumenti resi disponibili dal procedere delle innovazioni tecnologiche e, così facendo, realizzare nuovi prodotti/servizi o modificare quelli già offerti alla clientela, rischiando di fungere da collaudatori delle novità;

ovvero, in alternativa,

- aspettare e fare tesoro dell'esperienza 'pagata' da altri, accettando, in questo caso, il rischio di perdere quote di mercato perché si è lasciata alla concorrenza l'opportunità di scoprire nuovi modi di adoperare le innovazioni per rispondere a bisogni non ancora soddisfatti o di offrire alla clientela nuovi stili di utilizzazione dei prodotti/servizi che risultano per loro più soddisfacenti.

La situazione di incertezza introdotta dalla frequenza con cui queste scelte si propongono è accresciuta in complessità dalle spinte concorrenziali della globalizzazione e dalla molteplicità di innovazioni possibili (di processo, di prodotto, di canale, contrattuali, di arbitraggio regolamentare, di interconnessione con comunità di business o con 'ecosistemi' nascenti, ecc.), molte delle quali si spingono in direzioni inedite e di difficile valutazione *ex ante*, stante l'assenza di affidabili *track records*. Per non parlare dei rischi di *legacy* e di *path dependence* che queste scelte comportano.

La velocità e la dipendenza da fenomeni di rete con le quali le innovazioni si manifestano, colgono talvolta non sufficientemente preparate le funzioni aziendali. Specie in taluni settori, laddove si tratti di imprese di medie o grandi dimensioni, si rendono indispensabili misure strutturali che puntano a mitigare i rischi strategici generati dal mercato, dando vita a specifiche strutture di *knowledge management* e di diffusione interna dei saperi, e rivolgendosi a fornitori specializzati in servizi di *advisory* e *scouting*.

Per le micro e le piccole imprese, la sfida è mediamente più ardua e legata essenzialmente alle capacità personali di raccogliere informazioni e di collegarsi alle realtà più dinamiche; assumono pertanto un valore decisivo il patrimonio di relazioni in capo all'imprenditore. Diventa in questo caso di notevole rilievo anche la possibilità di tempestivo accesso alle informazioni elaborate dalle associazioni, dagli osservatori o dai consorzi a cui le imprese assegnano il compito di analizzare fenomeni di mercato.

* * *

Nella recente Pronuncia 64 della VIII Consiliatura del CNEL (l'organo costituzionale di consultazione che oltre a fornire input al Parlamento e al Governo possiede anche il potere di proposta legislativa), ufficialmente presentata il 26 aprile scorso nell'iniziativa di livello interistituzionale di Presidenza del Senato, Presidenza della Camera e Presidenza del CNEL su "L'impresa che cambia", si è analizzata in profondità la crisi che da oltre due anni investe il comparto produttivo del Paese e si sono individuati i fattori su cui le imprese possono fare leva per approdare vitali alla sponda che si prefigura al di là di questa crisi:

1. i saperi;
2. le reti;
3. i neobeni.



Ai lavori, sviluppatasi in oltre 15 mesi ha concorso anche lo SCIC, lo Steering Committee Interassociativo ACMI-AITI-ANDAF "Corporate Payments & Financial Supply Chain", chiamato ad una audizione a luglio scorso e successivamente ad intervenire al seminario sui neobeni, tenutosi a novembre 2009.

Tra le proposte indirizzate dal CNEL al legislatore, ritroviamo i contributi forniti da AITI attraverso lo SCIC:

"4.5 Per quanto riguarda gli standard tecnici è necessario stimolare le aziende ad investire nella interoperabilità, sostenere con misure pubbliche le iniziative dei singoli settori che si autodisciplinano e individuare organismi che possano fungere da facilitatori dei processi di concertazione, sul modello di quanto il CNEL sta facendo in materia di dematerializzazione dei documenti contabili.

4.6 Sul diritto d'autore, infine, vi sono ampi spazi di innovazione nella normativa, che dovrebbe individuare dei principi generali in termini di diritti e doveri in capo a ciascuna delle due parti (autore e utilizzatore) e poi lasciare alle forme contrattuali, il compito di regolare in modo puntuale quei diritti e doveri, senza ingessarli in una legge. L'ultima innovazione, in ordine di tempo, che potrebbe rendere agevole e trasparente la remunerazione degli autori è quella di integrare, in una piattaforma che gestisce gli scambi di beni digitali, degli strumenti di micropagamento semplici, efficaci e standardizzati."

* * *

Queste sintetiche espressioni stanno già assumendo concretezza, in relazione al progetto **dmin.it** (digital media in Italia, <http://www.dmin.it>), promosso da Leonardo Chiariglione, l'inventore di alcuni standard multimediali (MP2 ecc.) e Presidente del consorzio internazionale MPEG.

Il progetto partì nel 2005 dall'affascinante idea di sfruttare in modo pieno i nuovi paradigmi della *digital & network economics*. In base a questi nuovi paradigmi, sarebbe stato possibile commercializzare contenuti digitali al costo di pochi centesimi di Euro, dando vita ad un mercato basato su competenze ed esperienze *made in Italy*.

Una sintetica, ma doverosa notazione. Diversamente dai paradigmi dell'economia 'materiale' (scarsità di risorse, rendimenti decrescenti, asimmetrie informative ecc.), il contesto digitale è caratterizzato da leggi affatto diverse (abbondanza di risorse, rendimenti crescenti, contemporanea condivisione delle informazioni, ecc.), che consentirebbero di arrivare a prezzi finali bassissimi dei prodotti digitali, tali da giustificare persino l'adozione di politiche di *impulsive marketing*.

Quanto ai contenuti digitali di cui parliamo, spaziano dai brani musicali, ai film, agli e-book, alle e-news, alle opere d'arte fruibili via Rete, ecc.; gli schemi di funzionamento del mercato contemplano anche la possibilità di gestire *on line* casi in cui i consumatori si fanno artefici di prodotti vendibili (c.dd. prosumer).

Gli sviluppi di questa iniziativa avevano tuttavia trovato un limite tecnico-economico negli oneri di amministrazione del ciclo dell'ordine, di transazione e di regolamento monetario, comparativamente elevati rispetto al valore del neobene se si fossero adottati gli strumenti e gli schemi tradizionali.

Ma grazie agli affinamenti di analisi – frutto anche della collaborazione con lo SCIC in sede CNEL – e alla nuova normativa europea in tema di servizi di pagamento, il progetto si avvia ora all'attuazione,



grazie alla trasformazione, avvenuta il 7 maggio, in consorzio. Questo si fonda sul patrimonio di studi, analisi ed elaborazioni della libera associazione dmin.it.

Nei fatti, sarà il primo esempio al mondo di un mercato (meglio, di un 'ecosistema') dedicato ai contenuti digitale (i c.dd. "neobeni") e ai connessi servizi di supporto, che realizza le condizioni per le quali:

- siano rispettate le norme sui diritti d'autore (DRM su browser e quant'altro);
- siano adottati *open standard cross industry*, integrabili e interoperabili per tutti i processi transazionali individuati nel contesto operativo in parola;
- siano definiti servizi di pagamento e di commercializzazione che portino gli oneri che accompagnano il ciclo dell'ordine, quello amministrativo-contabile e di regolamento monetario a pochi millesimi di euro, livello compatibile pertanto con le microtransazioni di pochi centesimi previste per talune categorie di neobeni;
- siano rispettate tutte le compliance di sicurezza e certificabilità associate alla gestione delle operazioni.

Come prima accennato, il Consorzio eredita il lavoro di modellizzazione (schemi di business, standard di processo, ecc.) svolto per quasi cinque anni dalla libera associazione dmin.it e include anche la messa a punto di una "Piattaforma Reputazionale" per i micropagamenti.

Si tratta di una innovazione significativa nel panorama economico, che dà modo di apprezzare quali trasformazioni siano in grado di generare le nuove tecnologie se utilizzate con sagacia, sulla base di un approccio interdisciplinare.

La combinazione di elementi quali le tecnologie per la gestione automatica dei diritti d'autore e per la dematerializzazione dei documenti commerciali, amministrativi e finanziari, ingegnerizzati lungo filiere coerenti di messaggi UBL che vanno dal catalogo dei prodotti alla riconciliazione degli incassi, rendono possibile la creazione di inedite catene del valore in grado di dare vita a nuovi 'ecosistemi' a cui concorrono autori, distributori, provider, intermediari, consumatori ecc. .

La costituzione di "dmin.it Consortium - Consorzio per lo sviluppo del mercato di beni digitali e dei connessi servizi avanzati di supporto" è avvenuta il 7 maggio. Benché si tratti di un tipico consorzio di imprese, sarà possibile aderire anche per le persone fisiche e per le associazioni in qualità di "Osservatori". La possibilità di essere accolti come "Aderenti Fondatori" sarà estesa anche a coloro che, riconosciuti come portatori di particolari caratterizzazioni utili a rafforzare il Consorzio, aderiranno entro il 31 dicembre 2010.

I contenuti digitali (in linea di principio "illimitati"), al contrario di quelli fisici o analogici (certamente "finiti") che sono legati ad un 'bundle', hanno la possibilità di essere "disaggregati" e "riaggregati" secondo le esigenze e i gusti di ciascun utilizzatore finale, ottenendo una serie teoricamente infinita di possibili prodotti e servizi che soddisfano i molteplici gusti ed istanze della domanda, dal punto di vista quantitativo e qualitativo, nel tempo e nello spazio.

On-line sarà possibile osservare, consultare, utilizzare, acquistare, rivendere, rielaborare contenuti free o pay, secondo diverse modalità e modelli di business e di consumo; il rapporto tra produttore di contenuti ed utilizzatore andrà regolato attraverso meccanismi di remunerazione diversi da quelli tradizionali, data la possibilità di considerare "componenti elementari", costituenti "insiemi variabili" imperniati sulla capacità di trattare la granularità 'fine'.

È pertanto essenziale che i processi di distribuzione possano avvalersi di servizi Web basati su micro-transazioni.

Come osservato da Stefano Quintarelli - membro del Comitato Direttivo del Consorzio - e noto blogger italiano e tra i fondatori di I-Net, partecipe del progetto dmin.it, sulla Rete non si compra un giornale intero, bensì un articolo o una notizia (<http://blog.quintarelli.it/files/2010.03.19-la-fine-della-distribuzione-aggregata-1.pdf>); e, allo stesso modo, non si acquista un long playing, ma una canzone; non si possiede una enciclopedia, ma si consulta Wikipedia; non si crea una cineteca, ma si paga la visione di un film ecc..

Nel mondo digitale, il costo del singolo bene/servizio (replicabile teoricamente all'infinito senza alcun significativo onere specifico) tende a zero, ed il valore si realizza con la diffusione di massa. Nel mondo fisico e analogico, invece, i beni/servizi sono limitati ed hanno un costo diversamente definito, funzione – oltre al resto - della diffusione limitata e della disponibilità a pagare prezzi più elevati da parte della domanda.

Ma perché si realizzi un mercato sufficientemente ampio, occorre l'interoperabilità che può ottenersi solo se un soggetto autorevole e credibile si fa garante delle regole tecniche e giuridiche e del funzionamento di eventuali componenti infrastrutturali comuni, entro cui possano anche coesistere i diversi sistemi di pagamento elettronici.

È l'”ambiente” di referenziazione, sul modello e-Bay ma in un contesto aperto e pre-competitivo, per la gestione dei profili di feedback (positivi o negativi), con informazioni sugli utilizzatori e sulle transazioni concluse.

La piattaforma, opportunamente integrata con i sistemi di pagamento esistenti, si basa sulla valutazione (statisticamente determinata) della probabilità di pagamento delle transazioni (pur senza assicurare l'incasso di tutti i crediti commerciali); gli operatori vi possono liberamente aderire, consapevoli di dover accettare la condizione (misurabile) di ragionevole rischio. Al riguardo, non è ozioso osservare che, sebbene in un diverso contesto e in un modello di business che comparava transazioni on line e off line, la letteratura d'Oltreoceano aveva previsto per i micropagamenti una eventualità del genere sin dal 1997 (<http://www.dtc.umn.edu/~odlyzko/doc/polling.pdf>).

La piattaforma potrebbe gestire la “stanza di compensazione” dei sistemi di pagamento elettronici (pay o pre-paid) che vi aderiranno, consentendo l'autenticazione e le transazioni tra domini e realtà diversi ed assicurando l'interoperabilità di una nuova classe di sistemi di pagamento in grado di effettuare operazioni di regolamento con oneri particolarmente bassi.

Un sistema aperto, con un meccanismo di reputazione disponibile in rete conferisce robustezza e sicurezza al mercato e contiene i costi e i rischi operativi connessi.

L'elemento centrale di un tale sistema è la creazione di uno schema tecnico-giuridico condiviso che abilita il fornitore a valutare real time la reputazione del cliente, in modo da decidere se accettare il suo impegno al pagamento e fornirgli il bene digitale.

Periodicamente, questi impegni di pagamento vengono consolidati sul sistema tradizionale (minimizzando quindi l'impatto dell'onere per singola transazione): se l'utilizzatore non onorerà l'impegno di pagamento, il venditore registrerà un mancato guadagno, ma la reputazione del cliente verrà diminuita verso l'intero mercato, riducendo o escludendo le sue possibilità di future fruizioni.



D'altronde, i sistemi di pagamento trattano segni validi quali unità di conto prodotte in ragione di regole impostate dalle Autorità. Queste regole garantiscono tutti gli stakeholder che i meccanismi di produzione della moneta tutelano i risparmi dei titolari e salvaguardano il fattore-chiave su cui si realizza la circolazione, incorporato in concreto nella moneta stessa, vale a dire la fiducia.

La disponibilità di adeguate reti di telecomunicazione, unitamente alla messa a punto e alla gestione di regole condivise, consentono infatti di trattare diversamente questo strumento rendendolo vero e proprio “fattore produttivo”, e di modulare i requisiti di business in funzione dei rischi - e della loro ponderazione - riferiti allo specifico contesto mercantile in cui la data transazione si realizza.

Nella sostanza, sono lo schema di rapporto commerciale e le caratterizzazioni che contraddistinguono la transazione a determinare il grado di certezza che è conveniente associare alla specifica tipologia di pagamenti.

Un'illustrazione, dunque, abbastanza evidente di cosa si intenda per “Corporate Payments”: in altri termini, sistemi e strumenti di pagamento - progettati dalle imprese secondo le proprie specifiche esigenze - grazie ai quali abilitare il funzionamento di catene del valore impossibili da realizzare se costrette dal doversi conformare a quanto deciso (spesso autonomamente) dalle banche.

E va aggiunto che quello esposto in questa Lettera AITI è solo un primo esempio...