



Arfin: innovazione continua

Intervista a
CORRADO FALETTI
Direttore Generale
Arfin S.p.A.



Processi e persone
per un IT integrato
nel business

MAURIZIO BESURGA
CIO di Mediamarket

un progetto

ZeroUno

Arfin: innovazione continua

di Maria Cristina Bianchi

Progettazione continua, disegno personalizzato delle polizze. Ma soprattutto una "visione" di impresa che si basa su tre pilastri fondamentali: architettura tecnologica, organizzativa e di business strettamente integrate tra loro. È la ricetta per lo sviluppo disegnata da Arfin, primaria società assicurativa italiana. Abbiamo incontrato Corrado Faletti che nel suo ruolo di Direttore Generale, con un know how acquisito nell'ambito dei modelli organizzativi bancari, ci spiega il percorso di crescita competitiva della società. Dove l'innovazione continua e il supporto tecnologico sono il modello di riferimento.

■ **Costituita nel 2005 con l'idea di modernizzare il mercato assicurativo, Arfin, sostenuta da noti nomi della finanza e dell'industria italiana come Zaleski, Resca, Zonin, ha presentato proprio in questi giorni un piano industriale triennale che punta a una crescita significativa della compagnia nel panorama assicurativo. Può darci qualche indicazione sui traguardi che pensate di raggiungere entro il 2010?**

Il nostro obiettivo è di diventare la compagnia pilota del mercato a livello tecnico, facendo leva su un approccio estremamente innovativo che si basa sulla ricerca continua di nuove soluzioni e prodotti. Arfin è nata a fine 2005 quando ha ottenuto l'autorizzazione ISVAP; nel 2006 e nel 2007 ha consolidato la propria struttura totalizzando premi per circa 10 milioni di Euro, in crescita del 12,5% sul 2006 e con oltre 7.000 clienti. Il piano industriale triennale prevede un giro di affari di 64 milioni di Euro per il 2008 che salirà a 98 milioni nel 2009 e a 127 nel 2010. Per l'anno in corso pensiamo di generare circa 25 mln nelle polizze per l'assicurazione del credito, 19 mln nel comparto delle cauzioni, 10 mln nel ramo della cessione del quinto dello stipendio e circa altrettanti in quello degli altri danni.

Quanto è innovativa una compagnia di assicurazione e riassicurazioni come la vostra che sino ad oggi ha operato nei settori delle polizze fideiussorie e dei rischi tecnologici?

Credo che non si sia assistito mai a un ritmo di cambiamento così accelerato come quello attuale. Arfin è nata con un'organizzazione e con un approccio, al mercato e ai prodotti, che incorpora e si modella su questo cambiamento continuo, attraverso un "melting pot" di competenze inesistenti nel resto del mercato. Il Presidente di Arfin, l'ing. Lungo, apporta una trentennale esperienza di tecnica assicurativa riconosciuta in Italia fra le più qualificate; Francesco Jacini, Amministratore delegato, competenze finanziarie e di investimenti e programmi di sviluppo e di ristrutturazioni in progetti di Private Equity e di capitali di rischio; il sottoscritto il know how acquisito in modelli organizzativi bancari.

Accanto alle competenze dei settori assicurativo e bancario, la compagnia - la sua organizzazione, i suoi prodotti, l'infrastruttura tecnologica - sono gestite in una logica di gestione della discontinuità ovvero di una "progettazione continua" che consente di preservare gli investimenti e la capacità produttiva della struttura. Se considera che il 36% dei progetti svolti dal mondo finanziario diviene obsoleto nel ter-



Siamo convinti che a fronte del probabile "credit crunch" che toccherà le aziende, piccole e medie soprattutto, nei prossimi mesi, l'assicurazione del credito commerciale troverà un nuovo interesse. Quindi gli abbiamo cambiato completamente faccia e lo abbiamo riadattato con nuovi moduli alle esigenze di Basilea 2

zo mese dopo il rilascio può ben capire quanto sia importante quanto le ho appena affermato. Riteniamo di essere dunque una compagnia estremamente innovativa. Anche i nostri prodotti, che nascono per essere aperti e continuamente modificabili rispetto alle esigenze che ci giungono dal mercato, lo sono.

Ci faccia un esempio.

Uno dei prodotti a catalogo è l'assicurazione del credito commerciale con la quale un'impresa a fronte di un premio contenuto si assicura che nel caso di mancato pagamento l'assicurazione si sostituisca al debitore. Sino ad oggi questo prodotto non era molto diffuso in Italia perché, oltre ad una scarsa cultura dell'assicurazione in generale, c'è ancora poca comprensione degli effetti di Basilea 2 sugli affidamenti che le banche potranno continuare a fare. Poiché siamo invece convinti che a fronte del probabile "credit crunch" che toccherà le aziende, piccole e medie soprattutto, nei prossimi mesi, questo prodotto troverà un nuovo interesse gli abbiamo cambiato completamente faccia e lo abbiamo riadattato

con nuovi moduli alle esigenze di Basilea 2. Siamo l'unica compagnia ad averlo per ora. Il punto dunque è quello di creare dei prodotti aperti perché ogni cliente che usa un prodotto lo cambia. In pratica, e questo è un punto di forza, intendiamo costruire un mondo attorno al quale è possibile costruire e prendere quello che serve. Una specie di Matrix assicurativa. Questo approccio ci consente di abbassare i costi di produzione: non dobbiamo più gestire cinquanta prodotti per venderne cinque. Trattandosi di produzione finanziaria e non industriale disponiamo di una grande duttilità di manovra che ci permette di costruire franchigie o cautele di un certo tipo, come di cambiare alcuni aspetti legali delle polizze. In pratica definiamo un

prodotto e il cliente può scegliere quello che gli serve con un drag and drop, on line, o addirittura indicarci quello che gli serve.

E questo approccio così personalizzato sta avvenendo già ora?

Sì: in modo più industriale attraverso le banche con le quali stiamo siglando accordi. Tuttavia il nostro obiettivo finale sarà quello di raggiungere il cliente finale, retail o corporate, in quanto le banche come intermediarie interpretano a loro volta il mercato.

dondata con sistemi di business continuity e di business recovery, un database sql server, interfacce Java e traduttori ad hoc per connetterci a qualsiasi sistema Erp. Ad oggi adottiamo due sistemi informativi, uno contabile completo che copre tutti i rami gestiti dalla compagnia e un work flow management sviluppato sempre internamente che garantisce l'interfacciamento automatico con le reti, con la clientela e con i broker. Abbiamo puntato ad una forte integrazione dal datawarehouse al Crm alle fonti eterogenee di dati: abbiamo previsto un'integrazione totale. I nostri sistemi sono in grado di integrare in automatico i dati provenienti dal personale, dall'amministrazione, dall'organizzazione e da altre fonti esterne come ad esempio i dati Crif per i bilanci sulle workstation. Queste informazioni sono abbinati a strumenti di analisi multidimensionali e di reportistica estremamente efficaci che ci consentono di disporre di oltre 120 insiemi di dati per singolo cliente, on line. Tenga conto che posso vedere l'andamento dei budget minuto per minuto e so che cosa sta producendo la compagnia nell'attimo in cui clicco: siamo una delle pochissime compagnie ad essere dotate di un sistema di questo tipo e certamente nessuna banca al momento ne dispone uno simile.

**Corrado Faletti,
Direttore generale
di Arfin S.p.A.**

Faletti ha maturato una considerevole esperienza nel mondo bancario, in particolare nella definizione delle linee guida strategiche attraverso l'uso di motori tecnologici per definire i modelli industriale e di business. Dopo un'esperienza di 4 anni presso il Servizio Organizzazione di Cariplo, nel 1994 diventa Responsabile della Banca Telematica del Credito Bergamasco e nel 2000 di Aletti Virtual Bank. Entra poi nell'alta consulenza di direzione lavorando per At Kearney, ADI e IIR. Nel 2004 è Direttore Centrale tecnologia e Processi di Banca Marche dove coordina un team di 280 persone mentre nel 2007 viene nominato Direttore Generale di Arfin Spa, la holding del gruppo assicurativo, e nel 2008 Amministratore Delegato di Arfin Solutions Srl, braccio tecnologico del gruppo.



Per sostenere questo orientamento "one to one" la tecnologia deve giocare un ruolo fondamentale...

Certamente. L'architettura tecnologica insieme a quella organizzativa e a quella di business sono i pilastri fondamentali che sorreggono la nostra visione di compagnia. La tecnologia ci aiuta in quello che ho definito la gestione della discontinuità e i nostri sistemi sono stati sviluppati all'interno proprio per garantirci una totale flessibilità e velocità di cambiamento. Abbiamo una server farm molto snella e leggera, basata su piattaforma Microsoft, ri-

Veniamo ora al mercato. Con l'applicazione dei principi di Basilea 2 le imprese, da un lato, devono dimostrare maggior trasparenza rispetto a quanto fatto sino ad oggi, le banche dall'altro, necessitano di strumenti per valutare i rischi delle aziende e saranno orientate a diventare

ARFIN

Arfin S.p.A. è una compagnia di assicurazioni e riassicurazioni leader in Italia nei settori delle polizze fideiussorie e dei rischi tecnologici. A partire dal 2008 Arfin ha arricchito la propria offerta assicurativa con le polizze Rami elementari per la Linea Persona e la Linea Impresa e a breve affiancherà il core business con un'attività di intermediazione e distribuzione di prodotti finanziari multibrand per clienti retail e piccole e medie imprese nel campo dei mutui, dei prestiti personali e del leasing.

Tra i soci della compagnia figurano importanti nomi della finanza e dell'imprenditoria italiana fra cui Zaleski, Resca, Zonin, GVFin finanziaria, Gruppo Arner e Todini Costruzioni Finanziaria. Con oltre 7.000 clienti, un totale premi intorno ai 10 milioni di Euro nel 2007 in crescita del 12,5% sul 2006, la compagnia si distingue per un modello di business innovativo e integrato che si basa sulla capacità di valutare le caratteristiche finanziarie ed operative dei propri clienti in tempi più rapidi del resto del mercato. Un ruolo centrale viene svolto dalla tecnologia Ict a supporto del modello di innovazione continua dei servizi portato avanti dalla compagnia assicurativa.

maggiormente selettive.

Tutto questo per voi si trasforma in una nuova opportunità?

Sì, un'ottima opportunità. Le banche devono iniziare a quantificare i rischi assunti e a misurarne il ritorno sul capitale; le aziende a loro volta sono chiamate a presentare non soltanto i bilanci in ottica fiscale e civilistica ma trasparenti con indici, rischi e costi per il fabbisogno finanziario. Grazie al nostro apporto, gli istituti di credito possono trasferire il rischio su di noi, mitigandolo e continuare a far credito alle aziende, individuando anche quelle particolarmente affidabili e quindi operare in una logica anche di sviluppo. I vantaggi ci sono anche per le aziende: assicurare i loro crediti è il modo più economico per continuare ad essere visti dalle banche come affidabili e poter mantenere dunque le stesse linee di credito, se non addirittura di migliorarle. Il prodotto assicurativo di fatto evita l'esposizione verso la centrale rischi di Banca d'Italia; riduce la saturazione dei castelletti bancari che risultano così disponibili per altre necessità finanziarie e in generale riduce le controgaranzie richieste, consentendo al cliente una maggiore disponibilità dei titoli in suo possesso. Segnalo inoltre un servizio che siamo convinti sarà più che apprezzato dalle aziende: il recupero del credito, senza costi aggiuntivi rispetto al premio della polizza. Se c'è un ritardo, fisiologico o meno del pagamento, una nostra struttura si attiva immediatamente per il recupero e per una ridefinizione e ristrutturazione dell'esposizione.

Arfin punta ad una crescita estremamente sostenuta: quali saranno le direttrici che

guideranno il suo sviluppo?

Sono tre i punti cardini che sosterranno la nostra crescita. Per prima cosa puntiamo ad ampliare l'offerta attraverso l'apertura a tutti i prodotti del ramo danni, la distribuzione e l'intermediazione di prodotti finanziari multibrand nel campo dei mutui, dei prestiti personali e del leasing e la possibile acquisizione di una compagnia vita. Come secondo step intendiamo affiancare, al tradizionale segmento delle imprese, nuove tipologie di clientela che includano banche, associazio-

ni di categoria, confidi, famiglie. Su questo fronte ci stiamo muovendo attraverso accordi distributivi. Con il sistema bancario ne abbiamo già siglati sette, due con grandi banche, quattro con istituti di medie dimensioni e uno con un istituto che prevede la distribuzione dei prodotti Arfin anche a livello europeo. Come terzo punto prevediamo infine di rafforzare la rete commerciale sviluppando il canale dei broker e soprattutto ampliando la rete proprietaria. Siamo oggi l'unica compagnia di assicurazione in Italia con una rete di venditori proprietaria; si tratta di un investimento importante in termini di qualità e di affidabilità del network.

Vincoli allo sviluppo?

Abbiamo come è noto alcuni vincoli normativi che possono costituire un freno alla crescita come il rispetto di alcuni meccanismi di riserve obbligatorie, molto alte per il ramo cauzione, uno dei più restrittivi da questo punto di vista: il 90% dei premi vanno infatti a riserva per 5 anni e soltanto il 10% incidono sul conto economico dell'anno. E' duro fare quadrare i bilanci. Tuttavia questo aspetto non ci preoccupa perché proprio grazie alle riserve possiamo fare conto su una struttura patrimoniale che ci permette anche di sopportare il peso degli investimenti necessari per l'attuazione della nostra strategia.

C'è dunque anche Piazza Affari tra gli obiettivi di breve periodo?

Il piano strategico prevede la quotazione in Borsa fra la fine del 2010 e l'inizio del 2011 proprio per poterci dotare di quel supporto finanziario a sostegno dello sviluppo. ■

Mediamarket, processi e persone per un IT integrato nel business

di Giampiero Carli Ballola

Per il Cio della società, Maurizio Besurga, l'it deve sostenere, ma soprattutto promuovere, la crescita dell'impresa.

Un ruolo e un obiettivo che in Mediamarket si sono concretizzati a seguito di una riorganizzazione della funzione It che ne ha potenziato efficienza e flessibilità, creando nel contempo un sistema organico di relazione con il top management che è stato preso a modello per le funzioni di business

MAURIZIO BESURGA
Cio di Mediamarket



“Con i rappresentanti del board – dice il Cio di Mediamarket – si sono discusse le finalità e gli obiettivi che si pensava di raggiungere nel breve, medio e lungo termine, e i possibili ritorni attesi. Di conseguenza, le attività sono state approvate e il tutto ha preso il via. Nel corso dell’esecuzione del progetto vi è stata poi una serie di incontri scadenziati nel tempo per analizzarne, con il supporto delle direzioni aziendali coinvolte, il procedere e i risultati”.

Una condizione che certamente ha favorito lo sviluppo di quell’ambiente e di quella cultura di collaborazione tra It e business che, come più avanti vedremo, si è creata ed è stata poi istituzionalizzata in **Mediamarket** (www.mediamarkt.com oppure www.mediaworld.it), è il fatto che Maurizio Besurga e Pierluigi Bernasconi, che ne sono rispettivamente il Direttore Information technology e l’Amministratore delegato, lavorano insieme da ben 11 anni. Mediamarket apre il primo punto vendita nel 1991 per opera di Bernasconi, su incarico di Metro Italia; nel 1997 Besurga entra nella società. Nel 2000 Mediamarket viene acquisita da MediaMarkt-Saturn, società tedesca con sede a Ingolstadt partecipata dal gruppo Metro che oggi conta 643 punti vendita in 15 nazioni. Gli store del Gruppo presentano al pubblico una scelta fra una media di 45 mila ar-

ticoli diversi esposti in un singolo spazio e offerti a prezzi che il grande potere contrattuale nei confronti dei fornitori e l’elevato turnover consentono di mantenere a livelli assolutamente concorrenziali. Mediamarket SpA ha sede a Curno, in provincia di Bergamo, ed è presente sul mercato con due insegne, Mediaworld e Saturn, che totalizzano ad oggi 90 negozi. Occupa circa 7.000 addetti e il fatturato 2007 è stato di 2 miliardi di euro.

In tutte le società di grande distribuzione l’informatica ha un ruolo vitale nello sviluppo e nel sostegno del business, costituendo il ‘tessuto nervoso’ attraverso il quale una struttura formata da unità fisicamente separate quali il centro direzionale ed i negozi sparsi sul territorio agisce nel modo coordinato di una singola organizzazione. In Mediamarket, poi, l’It è il mezzo che consente di attuare la strategia commerciale ‘client oriented’ della società. Come osserva Besurga: “In un’azienda, come la nostra, che distribuisce e vende beni di alto contenuto tecnologico prodotti da terzi, è necessario offrire un contenuto di servizi collegati al prodotto, che vanno dalle informazioni sul prodotto stesso alle estensioni di garanzia. Nostro compito è coordinare questa offerta fornendo alle persone che interloquiscono con i clienti tutti gli strumenti di cui hanno bisogno, nonché di integrare tutte le informazioni provenienti dai diversi canali di vendita, cioè negozi, sito internet e call center, in modo che le informazioni relative al cliente si sposino con quelle relative ai prodotti dando al venditore, e di riflesso al cliente stesso, il miglior supporto possibile”. Questa funzione di strumento di business dell’It è resa più complessa, anche dal punto di vi-

sta operativo, dalla ‘filosofia’ d’offerta della società, che impone di localizzare la composizione dell’assortimento sul pubblico del singolo negozio. Ciò significa che i processi d’acquisto relativi alla maggior parte dei prodotti sono decisi e condotti dallo store manager e dal suo team di collaboratori, coloro cioè che più di chiunque altro conoscono le preferenze della ‘loro’ clientela. Di conseguenza, tutti i servizi It devono essere resi disponibili nella loro completa funzionalità presso ogni nuovo centro di vendita. E i tempi con cui Mediamarket passa dalla decisione di creare un negozio alla sua operatività possono essere straordinariamente brevi: è capitato infatti di poter disporre solo di 35-40 giorni per arrivare, partendo da zero (cioè ‘dai muri’) all’apertura al pubblico.

Per questo, continua Besurga: “Circa tre anni fa ci siamo trovati, come funzione It, di fronte alla necessità di dover riesaminare i nostri processi a fronte dei programmi di crescita dell’azienda, in modo da poter concorrere a tale crescita in modo efficace e attraverso soluzioni innovative”. Questo perché in un’azienda che persegue un modello di business innovativo come Mediamarket anche l’It deve portare il suo contributo d’innovazione. Come sottolinea Besurga: “I sistemi It devono stare due passi avanti all’azienda, se vogliono esserne lo strumento di crescita”.

Con il supporto di società di consulenza e specialisti provenienti dal mondo accademico, si è quindi partiti con uno studio della struttura dell’unità It (che in Mediamarket conta circa 65 persone, al servizio di 4.500 utenti interni) e un’analisi dei suoi processi di qualità. “Questi assement – prosegue Besurga

– sono stati mirati anzitutto a comprendere il contesto nel quale quotidianamente ci muoviamo, in modo da schematizzare sia i processi di gestione dell'infrastruttura sia quelli di erogazione dei servizi. Quindi si sono analizzate le varie funzioni operative, con le relative caratteristiche, job description e quant'altro”.

Il risultato di questo lavoro (che, ricorda Besurga, si può considerare continuo, e quindi è tuttora in corso) ha portato a ridefinire vari processi interni dell'it e ad introdurre strumenti e metodologie che spaziano dall'adozione di tool di controllo e misura dell'infrastruttura tecnologica, all'inserimento all'interno di alcune applicazioni di parametri indicativi della loro qualità e al-

Tutto questo processo, che come Besurga giustamente tiene a sottolineare “è partito su iniziativa dell'it, voluto da me e poi accettato dall'azienda”, non si è però svolto in modo sommerso all'interno dell'it se non nelle prime fasi della sua identificazione, ma è stato proposto al management board e con esso condiviso. “Con i rappresentanti del board – prosegue il Cio di Mediamarket – si sono discusse le finalità e gli obiettivi che si pensava di raggiungere nel breve, medio e lungo termine, e i possibili ritorni attesi. Di conseguenza, le attività sono state approvate e il tutto ha preso il via. Nel corso dell'esecuzione del progetto vi è stata poi una serie di incontri scadenziati nel tempo per analizzarne, con il supporto delle direzioni aziendali coinvolte, il procedere e i risultati”.

A questo punto, per capire come questi incontri siano strutturati, bisogna spiegare che in Mediamarket esiste un Comitato strategico aziendale (a sinistra, nella figura) che comprende la Direzione generale aziendale (guidata dall'a.d. Bernasconi, che è però, come dice Besurga, un “primus inter pares”, nel senso che il suo voto pesa come quello degli altri manager), la Direzione generale commerciale e la Direzione generale Finanziaria. A queste direzioni generali sono collegate le direzioni relative a più specifiche aree di attività (dalle linee di business, al marketing, alle risorse umane e alla stessa Direzione It), i cui responsabili fanno parte del board della società. A questo Comitato strategico s'interfaccia, tramite una funzione di Organizzazione che garantisce il collegamento, il Comitato operativo It (a destra in figura), a sua volta comprendente la Direzione It (guidata appunto da Besurga)

Organizzazioni business-IT in Mediamarket

Comitato strategico aziendale



Comitato operativo IT



fonte: Mediamarket

lo sviluppo di applicazioni che tengono in considerazione la necessità di rilevare tali valori. Sono state poi introdotte metodologie nuove, o perfezionate rispetto a quelle in uso, atte a rilevare ed analizzare i requisiti di business e a gestire l'avanzamento dei progetti, “Sempre con l'obiettivo – continua Besurga – di allineare con la maggior precisione possibile il servizio erogato dall'it al business e di eliminare quelle attività che potevano fare da collo di bottiglia alla sua crescita.”

e i tre responsabili del Software, delle Tecnologie e dell'erogazione servizi (Help Desk & Support), affiancati, con una funzione di staff, dal Project manager. Va aggiunto che mentre l'avvio del progetto è stato discusso con il board al completo, gli incontri successivi, formalizzandosi la struttura che abbiamo descritto, si sono svolti solo con i tre direttori generali, che hanno costituito una sorta di 'steering committee' per verificarne lo stato di avanzamento e i risultati.

E i risultati ci sono stati "A fronte di un tasso di espansione sempre maggiore dell'azienda siamo riusciti a passare dai 12-14 giorni di tempo necessari al setup relativo alla parte informatica di un nuovo punto vendita a due giorni. Con benefici notevoli per il business. Al nostro interno abbiamo poi eliminato processi ridondanti ed aree di sovrapposizione, velocizzando i processi stessi e recuperando risorse da dedicare ad altre attività". Inoltre, cosa importante, si è giunti ad una metodologia di gestione dei servizi informativi misurata, con indicatori oggettivi e diversificati, che vanno dall'efficienza delle macchine al rispetto degli SLA, che vengono rilevati periodicamente e analizzati da uno strumento (nel caso, un 'dashboard' di business intelligence acquistato sul mercato) che permette di valutare il buon funzionamento dell'It. Tutto questo ha infine portato, sul piano organizzativo, a creare quell'organo di governo della stessa It che abbiamo già descritto a proposito dei rapporti con il management aziendale. "Si tratta – spiega Besurga – di una sorta di board per governare le varie aree It in modo interdipendente ma anche indipendente, senza cioè dover dipendere da me o dal direttore di fun-

"...da un lato gli uomini dell'It, che hanno sempre avuto il difetto di parlare troppo di bits & bytes, rendendo il loro contributo difficile, se non addirittura fastidioso da capire, devono cambiare impostazione e parlare più di business. D'altro lato però l'alta direzione aziendale si deve rendere conto che i sistemi informativi sono una parte fondamentale delle attività di un'impresa ma che spesso richiedono molto più tempo della genesi di un'idea commerciale..."



zione per prendere decisioni su attività che sono comunque note e previste. Questo comitato è nato circa un anno fa e ha preso in carico la gestione operativa dell'It. Gli incontri avvengono regolarmente ogni trenta giorni e si valuta lo stato dei sistemi informativi, dei sistemi di sviluppo, delle applicazioni, dei progetti e delle priorità a fronte delle necessità aziendali".

L'esperienza condotta nella funzione It ha fatto scuola e attualmente l'azienda, con una decisione recentissima, ha dato il via ad iniziative analoghe per le aree di business. Nel senso che, come fatto per l'It, se ne studieranno i processi e si cercheranno quelle aree di sovrapposizione da eliminare e/o semplificare ai fini di una maggiore efficienza e reattività. E questo è, in concreto, un esempio di come un Cio possa avere un ruolo propositivo e trainante per l'impresa. L'importante, conclude Besurga, è che "...da un lato gli uomini dell'It, che hanno sempre avuto il difetto di parlare troppo di bits & bytes, rendendo il loro contributo difficile, se non addirittura fastidioso da capire, devono cambiare impostazione e parlare più di business. D'altro lato però l'alta direzione aziendale si deve rendere conto che i sistemi informativi sono una parte fondamentale delle attività di un'impresa ma che spesso richiedono molto più tempo della genesi di un'idea commerciale. Da questo punto di vista la consapevolezza del top management deve crescere ed acquisire quella 'cultura di processo' che in molte aziende si stenta ancora ad affermare". ■