

UNIVERSITA' DEGLI STUDI "G. D'ANNUNZIO"

CHIETI – PESCARA

FACOLTÀ DI SCIENZE MANAGERIALI

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA E MANAGEMENT

TESI DI LAUREA

**LE ICT NELLA GESTIONE DELLE RISORSE
UMANE COME LEVA STRATEGICA DI
INNOVAZIONE E COMPETITIVITA'.
IL SOFTWARE H1 HRMS.**

**LAUREANDO:
Giorgio VICARIO**

**RELATORE:
Chiar.mo Prof. Antonio
ZAPPI**

ANNO ACCADEMICO 2007/2008

INDICE

Introduzione

PRIMA PARTE

1. Le ICT per innovare e competere

1.1 Premessa

1.2 Le ICT e il posizionamento strategico

1.3 Il ruolo strategico delle ICT

1.4 La predisposizione alle ICT

1.5 L'infrastruttura tecnologica

1.6 Il patrimonio applicativo

1.7 La maturità ICT

2. Le ICT nella gestione delle risorse umane

2.1 Premessa

2.2 L'integrazione tra ICT e HRM

2.3 Le ICT e i responsabili delle risorse umane

2.4 Le ICT e la coesione aziendale

2.5 Le ICT e l'outsourcing delle risorse umane

2.6 Le ICT e le competenze delle risorse umane

3. ICT e HRM in aziende leader: le testimonianze

3.1 Premessa

3.2 SAIWA

3.3 ERG

3.4 AUTOGRILL

SECONDA PARTE

4. Il software H1 HRMS

4.1 Premessa

4.2 L'anagrafica

4.3 La formazione

4.4 Le competenze

4.5 La valutazione

4.6 I dati retributivi e contrattuali

4.7 I piani di carriera

5. L'applicazione di H1 HRMS: le interviste

5.1 Premessa

5.2 AR-TEX

5.3 DALDOSS

5.4 GRUPPO COLOMBINI

Conclusioni

Bibliografia e webgrafia

Introduzione

Le ICT - Information & Communication Technology - giocano un ruolo fondamentale nel supportare il miglioramento di tutti i processi e le aree di un'impresa. Per questo la sigla ICT potrebbe significare anche Innovation & Competitiveness Technology. L'ha proposto la School of Management del Politecnico di Milano presentando, in occasione del convegno inaugurale della 45esima edizione di Smau (ottobre 2008), una fotografia sullo stato di adozione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nel nostro Paese. Dall'analisi di un campione di oltre 700 pmi e 100 grandi aziende italiane, è emerso che solo il 50% delle prime e il 40% delle seconde è in grado di sfruttare **le ICT come leva di innovazione e competitività**, in passato fattore importante per progredire, oggi condizione necessaria per sopravvivere.

Purtroppo, spesso, la gestione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione viene vissuta come un costo necessario piuttosto che come una **parte integrante delle strategie aziendali**, nonostante l'attuale congiuntura economico-finanziaria negativa renda ormai indispensabile investire nell'innovazione per aumentare la capacità di competere. In altre parole, la coscienza

dell'importanza delle ICT come leva strategica non può più essere rinviata, pena l'ulteriore arretramento delle aziende e dell'Italia stessa nel panorama internazionale. Ma, per percorrere questa strada, sono necessarie, da un lato, la reale consapevolezza dei business manager delle potenzialità offerte dalle nuove tecnologie e, dall'altro, l'effettiva capacità delle direzioni IT di tradurre la cognizione in progetti.

La mia ricerca considera l'applicazione del **software H1 HRMS**, un sistema modulare e multiaziendale per la gestione, la programmazione, lo sviluppo, la valutazione ed il controllo delle risorse umane, ideato dalla EBC Consulting Srl e installato in 64 realtà italiane.

La raccolta di testimonianze di aziende leader, impegnate in esperienze significative e progetti importanti basati proprio sull'impiego delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, dimostra come gestire e migliorare il potenziale umano attraverso soluzioni informatiche in grado di coniugare la formazione delle risorse con il raggiungimento del business. Le ICT diventano, così, uno strumento prezioso, non solo per erogare e veicolare informazioni in modo trasparente, veloce ed esteso, ma soprattutto per formare, ricercare e stimare il capitale umano - vero patrimonio delle imprese -

investendo sul ruolo, sulla preparazione e sulla motivazione delle singole professionalità.

A mio avviso, queste aziende, che hanno cambiato e stanno cambiando, grazie all'impiego delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, le regole di gestione e l'approccio strategico alle risorse umane, potranno mettere in atto un processo di trasformazione funzionale e organizzativa con il quale proporsi con maggiori chances sul mercato globale.

SECONDA PARTE

4. Il software H1 HRMS

4.1 Premessa

La competizione aziendale è ormai arrivata ai massimi livelli ed il mercato è saturo di servizi e prodotti. In questo contesto, le imprese più concorrenziali sono quelle che dispongono di professionalità valide e motivate.

La politica di una gestione del personale che stimola, sviluppa, fidelizza e valuta le risorse umane non può prescindere dall'utilizzo di strumenti specifici in grado di recepire e controllare tutti i progetti che le direzioni e le divisioni delle risorse umane pianificano ed applicano alla popolazione aziendale.

EBC Consulting è una società di consulenza con sede a Bologna, impegnata nella progettazione e produzione di software per la gestione delle risorse umane. Nello specifico si occupa di ideare, sviluppare e installare soluzioni per la selezione e gestione del personale; analizzare, delineare e valutare le competenze aziendali; offrire consulenza alle imprese per l'informatizzazione dei loro processi operativi.

Tra i suoi clienti figurano aziende, direzioni del personale e società di consulenza.

Sul mercato dal 1999, H1 HRMS è il software di EBC Consulting prodotto interamente in Italia, basato sulle esigenze espresse dai clienti e utilizzato per la gestione, la programmazione, lo sviluppo, la valutazione ed il controllo delle risorse umane e del personale. “Il nome H1 deriva dal fatto che numeravamo i progetti con una lettera corrispondente agli anni” mi ha raccontato l’Amministratore delegato Andrea Sabattini “Noi abbiamo aperto nel 1990 e, nel ’98 (anno H, ottava lettera), è nato il primo progetto: un software di gestione delle risorse umane, ecco la lettera H. Era il primo progetto dell’anno, ecco il numero uno. Lo avevano richiesto due clienti bolognesi di allora: la SIRMAC di Crespellano, ruote per cingolati, e la Verlicchi di Zola Predosa, telai per moto e bici. A loro serviva per la gestione delle anagrafiche del personale. Da lì è iniziato tutto. H1 HRMS è cresciuto sulle esigenze delle direzioni italiane del personale. Non è un software troppo grande, ma già pronto all’uso e con un costo medio. La nostra cura e il fatto che lo gestiamo come un prodotto artigianale continuano a farlo crescere. Le aziende decidono di installarlo generalmente per la gestione completa delle

anagrafiche, per la valutazione delle risorse e per rispettare le esigenze di vision 2000 che richiede attività di questo genere. Ultimamente le demo hanno come esigenza comune l'analisi dei dati: tutti vogliono fare il controllo dei costi e le simulazioni, in previsione dei tagli e della cassa integrazione. Le aziende che lo installano sono particolarmente soddisfatte della gestione dei dati anagrafici e della completezza del data base. Dopo dieci anni di lavoro e continui miglioramenti, oggi H1 HRMS ha oltre 500 tabelle che riescono a raccogliere tutte le esigenze - anche le più strane - espresse dal cliente”.

4.2 L'anagrafica

Le aree della gestione delle risorse umane sono generalmente sei e sei sono, infatti, le principali funzioni del software H1 HRMS.

La prima area riguarda l'anagrafica del personale e rappresenta, quindi, il contenitore principale di tutte le informazioni: dal curriculum vitae alle lingue conosciute, dalle valutazioni preassunzione alle retribuzioni. L'anagrafica è lo strumento base per tutte le attività di gestione e sviluppo delle risorse umane: farne a meno

comporterebbe il rischio di disperdere le informazioni e sopportare costi di aggiornamento molto sostenuti.

Una delle esigenze principali delle direzioni del personale è avere un'unica anagrafica, completa di tutte le informazioni su ogni dipendente: dati, indirizzi, numeri di telefono; formazione, posizione e valutazione; conoscenze e competenze acquisite; caratteristiche personali; ruolo, retribuzione e contratto; materiale consegnato e scadenze rispettate; visite mediche da svolgere e quelle svolte; contestazioni; richieste e necessità dell'azienda; curriculum vitae e lingue conosciute. L'estrazione, l'analisi e l'elaborazione della totalità dei dati permette alle direzioni del personale di ottenere tutte le informazioni sulla popolazione aziendale.

La funzione di H1 HRMS è proprio quella di gestire l'anagrafica generale dei dipendenti e delle posizioni aziendali e, nel contempo, l'organigramma multiaziendale. Il software amministra tutti i dati, producendo report dettagliati e personalizzati, e consente di avere le notizie concentrate in unico data base.

4.3 La formazione

La seconda area della gestione delle risorse umane prende in esame la formazione del personale.

Tra le principali necessità dei responsabili delle risorse umane c'è quella di organizzare tutte le attività formative aziendali, raggruppate, secondo la condizione temporale, in tre categorie: programmate, in corso e terminate. La gestione dei percorsi di formazione e aggiornamento comprende le competenze d'ingresso e quelle acquisite, lo sviluppo delle capacità di analisi, diagnosi e azione, l'attitudine alla condivisione della conoscenza, fino alla trasparenza, alla motivazione, alla fedeltà e alla partecipazione all'identità aziendale.

Tra gli obiettivi più difficili da raggiungere ci sono, da un lato, la diminuzione delle ore di formazione durante gli orari lavorativi e l'aumento di quelle negli orari straordinari e, dall'altro, l'adattamento del personale alle esigenze future di produzione e gestione. Le attività di formazione vengono progettate e svolte secondo una serie di parametri: dai costi degli insegnanti alle attrezzature necessarie. Una gestione corretta delle attività formative presuppone sia la raggiungibilità immediata delle informazioni, sia la possibilità di effettuare analisi dettagliate.

La funzione di H1 HRMS è proprio quella di gestire le esigenze formative. Per ogni attività, sono previsti la considerazione dei requisiti minimi di accesso; la registrazione delle presenze e delle assenze dei partecipanti; il controllo di date e orari; la valutazione delle competenze sviluppate dal personale; i costi delle attività e gli importi finanziati; l'annotazione dei manuali e delle attrezzature impiegati. Per ogni dipendente, è possibile visionare tutte le attività alle quali ha partecipato e valutare lo storico. H1 HRMS produce report specifici che mostrano i risultati degli sforzi in ambito formativo, permettendo alle direzioni delle risorse umane di confrontare i benefici della formazione con le somme economiche impiegate e valutare, così, la crescita media delle competenze dell'intera popolazione aziendale.

4.4 Le competenze

La terza area della gestione delle risorse umane valuta le competenze del personale, una delle attività aziendali più complesse e costose, che prevede il continuo monitoraggio delle competenze richieste dalle posizioni e la costante valutazione di quelle possedute dai dipendenti.

Ogni posizione aziendale definita all'interno dell'organigramma, infatti, deve essere associata ad un ruolo di riferimento, che riassume esperienze specifiche e richiede determinate competenze. In questo contesto, ogni competenza è legata ad un "peso" aziendale, che definisce, quindi, l'importanza del ruolo e della posizione. Le competenze, infatti, vengono usate come indicatore decisionale nell'assegnazione dei ruoli aziendali.

Le direzioni delle risorse umane hanno l'esigenza di verificare continuamente l'incremento delle competenze presenti all'interno dell'azienda, con l'obiettivo di gestire gli obiettivi aziendali e quelli di posizione, le responsabilità del soggetto in posizione, i colloqui con il personale, le variabili economiche pattuite e quelle attribuite.

La funzione di H1 HRMS è proprio quella di gestire e controllare le performance del personale, valutando le sue competenze, anche alla luce dei costi delle risorse umane. Il software attribuisce ad ogni posizione il proprio ruolo, mantenendo uno storico fondamentale per la stima delle performance. Nel caso dello spostamento di un dipendente da una posizione all'altra, permette di verificare immediatamente il possesso o meno delle competenze richieste in modo da fare previsioni e prove, generando

report specifici che consentono un'analisi veloce, attenta e sempre aggiornata del personale. Nel caso in cui non si abbiano a disposizione le competenze necessarie, tra le funzioni del software c'è anche quella di reclutare e selezionare il personale attraverso la pubblicazione di annunci e di un form di auto candidatura on web; la ricerca nel data base e quella basata sui colloqui e sulle presentazioni.

4.5 La valutazione

La quarta area della gestione delle risorse umane concerne la valutazione del personale e prende in esame periodicamente competenze, prestazioni e potenziale dei dipendenti.

Per ognuno dei tre aspetti considerati, le direzioni aziendali impostano modelli, più o meno complessi, basati sull'esperienza personale degli addetti e sulle esigenze strategiche dell'azienda. L'adozione di soluzioni artificiose comporta, però, un rilevante impegno economico ed organizzativo basato sull'impiego di ingenti risorse. L'applicazione corretta e costante dei modelli richiede anche la condivisione di intenti tra le

direzioni delle risorse umane e le proprietà aziendali. In assenza di questa consapevolezza, i progetti di valutazione del personale non hanno, generalmente, grande futuro.

L'avvento delle esigenze di certificazione di qualità all'interno delle aziende ha favorito, dalla fine degli anni Novanta, l'introduzione dell'analisi e della valutazione del personale. In molti casi, purtroppo, il fine di quest'area è solo quello di ricevere la conformità piuttosto che perseguire una vera e propria strategia di controllo e miglioramento.

La funzione di H1 HRMS è proprio quella di gestire e valutare il personale al fine di decidere successioni, piani di carriera e attività formative. Grazie alla registrazione di ogni singola variazione, il software permette di individuare gli andamenti singoli e generali, schedulando i periodi di valutazione e indicando i rispettivi responsabili. Ad ognuno di loro è consentito accedere ai propri valutati e gestire l'attribuzione dei valori.

4.6 I dati contrattuali e retributivi

La quinta area della gestione delle risorse umane interessa i dati contrattuali e retributivi, da sempre per le

direzioni delle risorse umane indicatori di grande importanza per la programmazione del personale.

La domanda più frequente che i direttori del personale rivolgono ai consulenti è la possibilità di visualizzare informazioni fondamentali come i contratti e le retribuzioni; i trend economici di crescita (singoli e aggregati); i totali per divisione, reparto e stabilimenti; le registrazioni degli ultimi scatti e promozioni; i confronti delle retribuzioni dei dipendenti in riferimento al mercato e agli eventi aziendali.

La funzione di H1 HRMS è proprio quella dell'analisi di questi dati, che consente ai responsabili delle risorse umane anche di trattenere i migliori talenti. Il software riporta tutte le informazioni contrattuali e retributive dai sistemi paghe con modalità semplici ed economiche, integrandole poi con altre informazioni. La finalità del software è, infatti, quella di offrire una visione aggregata dei dati, generando report e offrendo strumenti di analisi e business intelligence che rendano strategico l'uso delle informazioni sui dipendenti.

H1 HRMS ha, inoltre, la funzione di gestire il budget, valutando i costi del personale, a consuntivo e in previsione - dagli elementi retributivi agli oneri diretti e indiretti - e

visualizzando le parti economiche per ogni divisione, reparto o azienda.

4.7 I piani di carriera

La sesta area della gestione delle risorse umane si concentra sui piani di carriera del personale.

In un'azienda, ogni posizione corrisponde al posto occupato dal singolo dipendente ed è costituita da competenze, mansioni, responsabilità, ruolo, divisione, centro di costo e obiettivi. L'insieme delle posizioni costituisce l'organigramma, che rappresenta la struttura organizzativa dell'azienda. La conoscenza del contesto in cui ciascuno svolge la propria attività diventa uno strumento di empowerment e un fattore di miglioramento delle relazioni interpersonali in ambito lavorativo. L'affermazione della persona e del ruolo, infatti, vengono riconosciute come dipendenti dalla conoscenza dell'ambiente e quindi come fattori determinanti di motivazione e soddisfazione.

La sua gestione informatica permette di effettuare spostamenti e modifiche, mantenere lo storico della posizione, collegare obiettivi e responsabilità. Incrociando

la posizione con il dipendente che la ricopre, si ottengono le matrici delle responsabilità, indispensabili per la registrazione delle intenzioni dei soggetti e per le eventuali sostituzioni di personale mancante. Grazie a queste tabelle, i responsabili delle divisioni e dei reparti possono verificare immediatamente se il dipendente è in grado di ricoprire la posizione presa in esame. In base alla valutazione dei ruoli e delle competenze del personale, è possibile reperire i candidati per eventuali sostituzioni.

La funzione di H1 HRMS è proprio quella di costruire il piano di carriera di ogni soggetto in organigramma, partendo dall'attuale posizione e inserendo quelle successive, gli "if" di spostamento, le attività formative previste, le aree aziendali di interesse e i valori economici considerati.

Il software ha anche un'ulteriore funzione: controllare e programmare il personale attraverso la pianificazione delle assenze, la registrazione degli obiettivi e la gestione del turn over.

5. L'applicazione di H1 HRMS: le interviste

5.1 Premessa

L'introduzione di software gestionali come H1 HRMS dipende dalla cultura organizzativa della singola azienda. Lo dimostrano i casi che seguono: le imprese che hanno capito l'importanza delle ICT nel management delle risorse umane non appartengono a gruppi multinazionali di grandi dimensioni e non sono spinte da una questione di immagine. La loro scelta deriva, infatti, da una visione del business innovativa che valorizza la gestione dei processi e le relazioni tra le persone.

5.2 AR-TEX

AR-TEX è un'azienda con sede a Viadanica, nel bergamasco, che opera dal 1970 nel mercato italiano ed internazionale degli articoli tecnici in gomma, garantendo il più elevato livello qualitativo a prezzi competitivi. Il successo raggiunto è documentato dagli oltre 200 milioni di pezzi prodotti al mese, prova evidente dell'apprezzamento e della reputazione che i prodotti e il servizio dell'azienda si sono

guadagnati sul mercato negli ultimi quarant'anni. A motivarla, la ricerca costante di una performance eccellente in grado di soddisfare i suoi clienti.

“Abbiamo conosciuto H1 HRMS tramite una ricerca effettuata in Internet per individuare software specifici di gestione del personale” mi ha spiegato Marco Vergani, Direttore Amministrazione e Risorse umane di AR-TEX “L'esigenza di installarlo è nata dalla necessità di gestire il personale aziendale da diversi punti di vista: anagrafica, formazione e valutazione delle competenze. Non abbiamo riscontrato alcuna difficoltà nell'applicazione, è stata necessaria solo una attività di formazione iniziale prima dell'utilizzo. Attualmente abbiamo raggiunto un buon livello di automazione e lo strumento ha aderito completamente alle nostre esigenze. Inoltre, la facilità di utilizzo ha permesso una rapida implementazione, nel rispetto delle politiche della qualità vision 2000 e di quelle organizzative dell'azienda. Il software permette una gestione organica delle problematiche riconducibili all'area delle risorse umane che, per una realtà con più di 140 dipendenti come la nostra, vanno gestite con cura. Con H1 HRMS riusciamo a pianificare meglio la formazione del personale (con relativa traccia dei risultati) e l'analisi delle competenze (peraltro richieste anche dagli enti di certificazione). Possiamo, inoltre, mantenere la traccia

degli spostamenti interni delle nostre risorse con le corrispondenti skill e abilità”.

5.3 DALDOSS

Daldoss Elevetronic è un’azienda fondata nel 1945 con sede a Pergine Valsugana, in provincia di Trento. Il suo core business è il trasporto verticale di cose e persone, con cui ha conquistato una posizione d’eccellenza nel mercato di montacarichi e ascensori. Negli anni Novanta si sono affermate le quattro linee di prodotti che oggi rappresentano il nucleo centrale della sua offerta, distribuita attraverso la creazione di filiali che hanno coperto mercati strategicamente importanti in Olanda, Francia e Asia. Da piccola officina a world class company, è diventata una realtà forte e solida in Italia e all’estero.

“L’installazione di H1 HRMS ci ha permesso una efficiente automazione di tutte le attività relative alla gestione delle risorse umane e alla selezione del personale, che prima venivano compiute in maniera non ottimizzata con soluzioni manuali e software differenti” ha dichiarato Rosario Paone, Direttore Amministrazione e finanza. “Questo ha portato ad un’automazione del lavoro che ha permesso la concentrazione

su attività di maggiore valore aggiunto, l'accentramento delle informazioni in un unico data base consultabile dai responsabili di funzione con differenti livelli di autorizzazione e il raggiungimento di un ottimo livello di integrazione con il software di amministrazione del personale esistente in azienda. Da sottolineare, la professionalità e la cordialità sempre dimostrate dallo staff di EBC Consulting". "Attualmente" mi ha riferito Giulio Baldessari, ICT Manager "utilizziamo la componente web di H1 HRMS agganciata alla pagina del nostro sito Internet dedicata alle candidature di lavoro".

5.3 GRUPPO COLOMBINI

Il Gruppo Colombini, nato nel 1965, rappresenta oggi la più grande azienda sul territorio italiano nel settore delle camere singole che si affaccia sui mercati di Europa, Africa ed Estremo Oriente. Innovazione, efficienza, qualità e servizio sono alla base della sua filosofia. Da oltre cinquant'anni, fornisce assistenza ai clienti e a tutta la rete vendita dalla sua sede centrale di Falciano, nella Repubblica di San Marino. La sua mission è produrre e vendere

un'esperienza innovativa di arredo della casa, secondo uno stile di vita italiano.

“Abbiamo installato di recente H1HRMS e siamo particolarmente soddisfatti della funzionalità del prodotto, in particolare per quanto riguarda il suo utilizzo nelle attività di gestione e di sviluppo dei dipendenti” ha commentato l'area delle Risorse umane. “Infatti, grazie a questo strumento, siamo in grado di verificare con velocità e dettaglio qualsiasi tipo di informazione su ogni singolo dipendente e reparto, così possiamo produrre simulazioni e reportistica a supporto di qualsiasi iniziativa di carattere gestionale. Pur senza nascondere un' “anima strutturale” più orientata alla selezione, riteniamo ben strutturata la parte che riguarda la gestione della formazione”.

Conclusioni

Al termine di questa ricerca, sembra ormai chiaro che il successo delle imprese si fonda sul lavoro delle persone che, a qualsiasi livello, ne fanno parte. È vero che ogni attività economica - agricola, industriale o terziaria - necessita di adeguate risorse finanziarie per nascere e svilupparsi, ma è anche vero che la qualità e l'impegno delle risorse umane rappresentano il fattore che concorre in maniera determinante a creare quel valore aggiunto e quella capacità di competere che permette alle imprese di crescere nel tempo. Chi se ne dimentica e antepone la gestione del denaro a quella degli uomini, prima o poi - come insegna la storia di aziende passate in mano ai finanzieri - è destinato al fallimento.

Il punto di arrivo, per ogni impresa, deve essere la capitalizzazione della conoscenza aziendale e la creazione dei presupposti utili per realizzare sistemi di knowledge management da distribuire attraverso reti intranet, portali Internet o piattaforme di e-learning. La tecnologia ICT, in sé, non produce valore, ma può diventare erogatore di modelli di formazione e di gestione delle competenze.

Le aziende che investiranno sulle risorse umane sono destinate a diventare brand perché, se è vero che i prodotti e

i servizi sono importanti, è altrettanto vero che sono le persone a fare la differenza. Il brand di un'impresa, spesso, non coincide con la sua marca, ma con il suo personale che merita di essere seguito, motivato, formato, sviluppato, ma che deve anche sentirsi parte di un progetto capace di stimolare la sua identità, la sua appartenenza, la sua professionalità.

E' questo il valore aggiunto delle aziende che non sono diventate grandi per caso, ma per intenzione. Aziende che hanno un brand prezioso e impagabile: le persone.

BIBLIOGRAFIA

Balocco R., Mainetti S., Rangone A., *Innovare e competere con le ICT*, Il Sole 24 ORE, 2006, pagg. X – XI; 5 - 6; 15 - 16; 24 - 25; 45 - 46.

Casali A., *ICT & Tech solutions*, Il Sole 24 ORE, novembre 2008, pagg. 14 - 15

Saracino G., *Sistemi & Imprese*, Edizioni Este, novembre 2007, pagg. 6 - 9

Zamarra A., *ICT & Tech solutions*, Il Sole 24 ORE, marzo 2008, pagg. 12 – 13

Zappi A., *Prima di tutto l'uomo. La gestione della conoscenza e delle risorse umane: dalla teoria alla pratica*, Libreria dell'Università Editrice, Pescara, 2004.

WEBGRAFIA

www.ar-tex.it

www.assinform.it

www.autogrill.com

www.colombinigroup.com

www.daldoss.com

www.ebcconsulting.com

www.erg.it

www.mip.polimi.it

www.saiwa.it