



---

*“Circa otto CEO su dieci prevedono complessità significative, ma poco meno della metà si sente pronta a gestirle.”*

– IBM 2010 Global CEO Study

---

## Risultati di business migliori con la Business Analytics

*Perché le aziende che fanno affidamento sull'analisi dei dati ottengono performance migliori*

### L'esigenza di migliorare i risultati di business

La responsabilità dei manager e dei loro collaboratori è ottenere risultati di business migliori: maggior fatturato, costi inferiori, rischi ridotti e previsioni accurate.

Ad un primo esame, l'esigenza di migliorare questi risultati non rappresenta una novità: è un obiettivo prioritario sin dagli albori dell'attività commerciale.

Ma se l'importanza attribuita a questi risultati è rimasta invariata, quasi tutto il resto è cambiato. Oggi, le organizzazioni si trovano a competere in un ambiente economico spietato e inesorabile, come mai riscontrato in precedenza.

### La “nuova normalità”

L'ambiente attuale è sostanzialmente più volatile, con meno certezze e più complessità rispetto al passato. Gli eventi, i rischi e le opportunità non emergono semplicemente in modo più rapido o meno prevedibile; ma convergono si influenzano reciprocamente, creando situazioni uniche del tutto nuove. La stabilità dei periodi un tempo considerati “normali” sembra essere svanita. La “nuova normalità” è caratterizzata da cambiamenti drammatici, sconvolgenti ed estremamente e rapidi. Non esiste settore, azienda o singolo lavoratore che ne rimanga indenne.



### **C'è molta pressione**

A causa di questi problemi, i dirigenti aziendali hanno scoperto che i presupposti e i metodi su cui avevano fatto affidamento non sono più sostenibili né competitivi. Per i collaboratori, la pressione per ottimizzare i risultati di business non è mai stata così elevata, né il bisogno di una conoscenza approfondita del business così acuto.

Affinché le organizzazioni possano ottimizzare i propri risultati in questo nuovo ambiente, è necessario migliorare i processi decisionali. I vertici aziendali devono prendere decisioni più intelligenti in merito alla strategia. I manager devono prendere decisioni più intelligenti in relazione alle risorse e alle tattiche. I singoli dipendenti devono prendere decisioni più intelligenti relativamente alle attività su cui concentrare la propria energia e il proprio tempo. Inoltre, ogni decisione deve essere presa, eseguita, valutata e ottimizzata più rapidamente rispetto al passato.

Per prendere decisioni migliori è necessario avere una conoscenza migliore e più approfondita del business. Ed è attraverso la business analytics che si può migliorare e approfondire la conoscenza del business.

### **Perché la business analytics?**

Negli ultimi anni, i leader aziendali hanno identificato nella business analytics una priorità strategica. La ragione è semplice: la business analytics porta a risultati di business migliori.

Per esempio, quando IBM ha chiesto agli oltre 3.000 CIO, provenienti da 71 paesi e appartenenti ad organizzazioni di tutte le dimensioni operanti in 18 settori, che hanno partecipato alla Global CIO Survey 2011, di identificare una o più iniziative strategiche per migliorare la competitività delle rispettive aziende, l'83% degli intervistati ha risposto "business intelligence e analytics".<sup>1</sup>

La business analytics fornisce conoscenza che consente di intervenire concretamente su ogni aspetto legato alle performance aziendali, si tratti di risultati attuali, nuove tendenze nel comportamento dei clienti o minacce competitive e opportunità commerciali emergenti.

La business analytics può anche aumentare l'efficienza e l'efficacia dei processi di business principali e contribuire alla creazione di aziende altamente performanti "analytics-driven". Considerate i seguenti risultati di due studi condotti da IBM:

- La business analytics migliora la strategia aziendale e la capacità di prendere decisioni. I CEO "d'eccellenza", cioè quelli che ottengono buoni risultati in condizioni economiche sia favorevoli che avverse, hanno il 16% di probabilità in più rispetto agli altri CEO di utilizzare processi di pianificazione strategica interattivi invece che formali revisioni annuali. Hanno anche il 54% di probabilità in più di favorire decisioni rapide, nonostante l'ambiguità economica diffusa.<sup>2</sup>

- La business analytics porta costantemente risultati finanziari migliori. I CFO contraddistinti da performance elevate hanno ottenuto un'incremento del fatturato pari o superiore al 36%, il 15% in più di ritorno sul capitale investito e un tasso di crescita dell'indicatore EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) doppio rispetto agli altri CFO.<sup>3</sup> Questi "Value Integrators" applicano analisi approfondite in modo più lungimirante all'interno dell'intera organizzazione aziendale, dalla pianificazione strategica all'ottimizzazione operativa, e ne utilizzano i risultati per gestire il rischio, ridurre i costi e scoprire nuove opportunità.

La Business analytics consente di rispondere a queste tre domande fondamentali: *In che modo stiamo operando? Perché? Cosa dovremmo fare?*

Aiutando i responsabili decisionali a rispondere a queste domande, il software e le soluzioni di business analytics consentono alle organizzazioni di:

- Individuare e analizzare tendenze e anomalie
- Assemblare e interagire con informazioni pertinenti
- Confrontare scenari simulati
- Misurare e monitorare le performance aziendali
- Prevedere potenziali minacce e opportunità
- Pianificare, stanziare e prevedere risorse
- Valutare e gestire il rischio
- Automatizzare le decisioni, laddove opportuno
- Allineare le decisioni strategiche e operative
- Avviare conversazioni con i clienti nell'ambiente social
- ...e molto altro

### Qual è il vostro QA?

Molte organizzazioni hanno costantemente aumentato la propria abilità di utilizzare l'analitica per consentire ai dipendenti di ogni livello di prendere decisioni migliori e produrre migliori risultati. In altri termini, queste organizzazioni hanno costantemente aumentato la propria maturità analitica.

La maturità analitica non si ottiene improvvisamente. Tuttavia, quando le organizzazioni aumentano il proprio impegno nell'utilizzo dell'analitica, diventano più mature, incrementando il proprio Quoziente Analitico (o QA).

*Il QA misura la preparazione, l'abilità e la capacità della vostra organizzazione di sviluppare e applicare una conoscenza approfondita del business, e di riorientare di conseguenza i processi decisionali, allo scopo di prendere decisioni che producano risultati migliori.*

---

È possibile determinare il QA della propria organizzazione utilizzando il relativo tool di autovalutazione online, disponibile all'indirizzo:  
[ibm.com/analytics/aq](https://ibm.com/analytics/aq)

---

Il concetto di QA è costituito da due componenti principali. Il primo è un punteggio numerico. Analogamente al ben noto QI (Quoziente di Intelligenza), maggiore è il punteggio, migliore è il risultato probabile. Tuttavia, a differenza del QI, non esiste un punteggio massimo di QA: anche le organizzazioni più mature continuano a escogitare strategie per migliorare i risultati.

Il secondo componente è un Modello di maturità basato sul QA, che mette in correlazione questi punteggi numerici con una delle quattro fasi di sviluppo della maturità analitica.

È necessario notare che esistono diversi modelli di maturità analitica. Ai fini della presente pubblicazione, definiremo quattro livelli di maturità analitica: novice, builder, leader e master. Per informazioni più dettagliate, si rimanda al grafico riportato di seguito e al white paper “Novice to Master: Understanding the Analytics Quotient Maturity Model”.

Le organizzazioni con un QA alto sono in grado di operare in base ad una corretta comprensione dei dati storici e del contesto passato, guidate da capacità di analisi predittiva che consentono di sviluppare previsioni accurate e attendibili, formulare suggerimenti ottimali e automatizzare con accortezza specifici tipi di decisioni.

Il QA quantifica il livello di utilizzo della business analytics nella vostra organizzazione. Più infonderete l'analitica nel vostro business, maggiori saranno il vostro QA e la capacità della vostra azienda di ottenere performance superiori rispetto alla concorrenza.

---

## Le quattro fasi di sviluppo della maturità analitica

- **Novice.** A questo livello, le organizzazioni hanno solo un accesso limitato alla visione storica dei dati, spesso ottenuta tramite l'utilizzo di fogli elettronici. Sono consapevoli di poter fare meglio.
  - **Builder.** Le organizzazioni che si trovano a questo livello, mostrano una collaborazione più ampia tra i team, generalmente all'interno di un solo reparto, con una visione delle informazioni sia storica che attuale e la capacità di identificare i trend nel corso di periodi passati e futuri.
  - **Leader.** Queste organizzazioni utilizzano precise metriche operative e finanziarie in più di un reparto. Utilizzano una pianificazione integrata e basata su fattori di contribuzione, che allinea risorse e modelli previsionali per comprendere le performance e i rischi associati a scenari ipotetici.
  - **Master.** A questo livello, le organizzazioni definiscono obiettivi ordinati gerarchicamente, distribuendo le risorse in base alle priorità e a dinamiche mutevoli. Tutti conoscono gli obiettivi e come possono collaborare per raggiungerli.
-

### I vantaggi di diventare un'azienda basata sull'analitica

Ogni passo compiuto dalle aziende verso una maggiore maturità analitica comporta l'aumento della loro capacità di migliorare i risultati di business e raggiungere i propri obiettivi.

Integrando l'analitica nei processi decisionali, le aziende si rendono conto di poter agire in base non a sensazioni o paure, ma a conoscenze approfondite derivanti da un'analisi rigorosa e continua di ciò che funziona e ciò che non funziona. Le performance individuali, l'efficacia delle decisioni e i principali processi di business possono essere quantificati, analizzati e ottimizzati, con risultati inseriti in un ciclo di feedback finalizzato ad un miglioramento continuo.

Inoltre, le aziende “analytics-driven” eccellono ampiamente nella condivisione di queste informazioni approfondite in team e funzioni per creare un insieme di conoscenze ricco e in continua crescita. Così facendo, stanno creando un insieme di informazioni e conoscenze condivise, utilizzabili per conseguire un vantaggio competitivo.

### Conseguire un vantaggio competitivo

La business analytics può essere utilizzata per rafforzare il vantaggio competitivo, rispondendo alle specifiche esigenze dei diversi reparti aziendali. Ad esempio:

- **Customer Relationship Management.** Identificare i fattori che contribuiscono all'insoddisfazione e alla perdita dei clienti, quindi pianificare e attuare strategie mirate a conservare i clienti proficui.
- **Vendite.** Confrontare i risultati delle vendite per prodotto, area geografica e rappresentante, e prevedere dove un impegno ulteriore e risorse aggiuntive è più probabile che portino ad un incremento del fatturato.
- **Marketing.** Suddividere la clientela in micro-segmenti cui indirizzare offerte per attività di cross-sell e up-sell, in base non solo alle caratteristiche demografiche, ma anche al comportamento e alla propensione all'acquisto, per incrementare il ritorno sugli investimenti in iniziative di marketing.
- **Operations.** Individuare opportunità per controllare i costi e aumentare l'efficienza nella supply chain, nella logistica, nella manutenzione e in altri processi chiave.
- **Risorse umane.** Analizzare le competenze disponibili e le richieste, anticipare le esigenze future, ottimizzando proattivamente la composizione del personale.

---

In una ricerca condotta di recente su oltre 3.000 dirigenti, responsabili e analisti, coloro che hanno concordato che *l'utilizzo delle informazioni di business e dell'analitica li differenziasse all'interno del proprio settore* hanno riscontrato una probabilità doppia di raggiungere ottime prestazioni.<sup>5</sup>

---

Oggi, le divisioni finanziarie e IT delle aziende sono sottoposte ad una pressione notevole per supportare il business con le risorse e le tecnologie necessarie per competere con successo. I responsabili finanziari devono regolare l'accesso ai dati finanziari riservati e promuovere una gestione più dinamica dei processi di gestione delle performance per assicurare la conformità normativa vigente, minimizzare il rischio e controllare i costi. I reparti IT sono sotto pressione per implementare puntualmente soluzioni, a costi contenuti, che siano affidabili e adattabili ad esigenze crescenti. Questi obiettivi possono essere riassunti nel modo seguente:

- **Finance.** Gestire in modo più efficiente i processi essenziali, come il consolidamento, la chiusura della contabilità e il bilancio, lasciando più tempo per attività di alto valore, come lo sviluppo di scenari predittivi e la formulazione di raccomandazioni strategiche.
- **IT.** Fornire puntualmente informazioni ed applicazioni efficienti, che consentano di soddisfare le mutevoli esigenze aziendali.

È chiaro che, per ottimizzare i risultati di business, le organizzazioni devono adottare soluzioni che consentano di contemperare le crescenti esigenze dei manager aziendali con la necessità di ridurre il TCO (Total Cost of Ownership), stabilire una governance aziendale, assicurare il controllo.

### **Prestazioni eccellenti comprovate**

Studi indipendenti sul ROI condotti da società di analisi, tra cui Nucleus Research, confermano i vantaggi di business ottenuti dalle aziende con un alto QA. Ad esempio:

- Migliorando le funzionalità di previsione e reportistica utilizzate, Blue Mountain Resorts è riuscita a ridurre i costi di personale e l'eccesso di inventario, realizzando un ROI di oltre il 1.800% in un solo mese.
- Utilizzando l'analisi predittiva e grazie a una maggiore visibilità delle informazioni sui crimini in tempo reale, la polizia di Memphis è riuscita a ridurre il tasso di criminalità senza aumentare lo staff, realizzando un ROI dell'863% in tre mesi e un beneficio annuale medio di 7,2 milioni di USD.
- Standardizzando i processi di chiusura finanziari, Huntsman Corporation è riuscita a ridurre le spese di auditing e ad aumentare la produttività con un ROI di oltre il 1.000% in cinque settimane.
- Ampliando l'accesso dei dipendenti ai dati di vendita, di magazzino e della contabilità clienti, U.S. Lumber ha aumentato la produttività, ha ridotto i livelli di magazzino, ha accelerato l'incasso delle fatture e ha ridotto i costi di capitale, con un ROI di più del 3.600% in 11 giorni.

## Aumentare il vostro QA

La vostra organizzazione può trovarsi da decenni sulla strada verso la maturità analitica o essere solo all'inizio del viaggio. In entrambi i casi, vi trovate di fronte ad alcune realtà:

- **L'esplosione dei dati.** Oltre ad un aumento considerevole dei tradizionali dati aziendali, è in atto una crescita uguale o maggiore dei dati generati dagli utenti, dei dati sensoriali in tempo reale e dei dati basati su Internet. Attingere a questa mole di informazioni potrebbe portare a nuova conoscenza estremamente importante, compresa la reale percezione di specifici brand e servizi da parte dei clienti, ma non si tratta di dati che siano stati tradizionalmente gestiti o analizzati.
- **L'esigenza di soluzioni con opzioni flessibili di deployment.** È possibile che la vostra organizzazione, o quelle dei vostri fornitori o partner commerciali, disponga di una gamma eterogenea di sistemi informativi preesistenti. È necessario essere in grado di accedere a e interagire con i dati degli altri in modo sicuro ed economicamente vantaggioso. Occorre essere in grado di gestire deployment su singoli utenti, team di lavoro, reparti, su scala aziendale, su extranet e Internet.
- **Le alte aspettative degli utenti.** Oggi, sotto pressione per prendere decisioni più rapide e migliori, gli utenti desiderano un accesso più rapido e facile all'analitica, ovunque si trovino e in qualsiasi momento. Richiedono anche software rapido, divertente e semplice da utilizzare, simile ai tool di produttività personale tradizionali.
- **La maggiore propensione alla collaborazione.** Grazie alla crescente popolarità dei tool di social networking, gli utenti si affidano oggi con più tranquillità all'intelligenza collettiva dell'organizzazione per acquisire informazioni attendibili su cui basare le proprie decisioni.
- **Una carenza di competenze in business analytics.** Per un utilizzo sostenibile dell'analitica, le organizzazioni devono disporre delle competenze tecniche e conoscere le discipline e le metodologie necessarie per supportare con successo il business.

Di fronte a queste realtà, in che modo è possibile aumentare il QA e utilizzare in modo più efficace la business analytics?

Chiaramente, è opportuno considerare le esigenze a lungo termine e guardare a soluzioni che consentano di gestire tutti i tipi di dati e rispondano alle esigenze di chiunque dovrà accedervi, analizzarli e agire in base ad essi.

## Le funzionalità di cui avete bisogno

L'organizzazione IBM Business Analytics può rappresentare un valido partner per incrementare il QA e migliorare i risultati di business.

Tramite acquisizioni e la crescita organica, IBM ha creato una soluzione di business analytics potente, innovativa ed efficace. I componenti principali del software di business analytics offerto da IBM comprendono:

- **Business Intelligence.** Gli strumenti di interrogazione e reportistica, le analisi, le scorecard e i dashboard consentono ai responsabili decisionali in azienda di trovare, analizzare e condividere facilmente le informazioni necessarie a migliorare i processi decisionali.
- **Analitica predittiva e avanzata.** Il data mining, la creazione di modelli previsionali, la simulazione "what if", la statistica e l'analitica testuale consentono alle organizzazioni di identificare modelli significativi e correlazioni tra i dati, compresi i dati testuali, per predire eventi futuri e valutare l'attrattiva di diverse linee di condotta.
- **Financial Performance and Strategy Management.** La pianificazione e il processo di budget, il consolidamento finanziario, lo scorecarding e il strategy management, l'analisi finanziaria e le funzioni di reportistica correlate favoriscono una gestione più efficiente del rischio e contribuiscono a semplificare, organizzare e automatizzare processi dinamici e sostenibili per la gestione delle performance finanziarie e delle strategie.
- **Governance, Risk and Compliance.** La gestione dei controlli finanziari, dei rischi operativi, dei rischi IT, dei requisiti di conformità, dei rischi legati ai fornitori e dei processi di auditing interni consentono di ottenere una visione unitaria dei rischi cui è esposta l'intera organizzazione aziendale, aiutando i CFO e i CIO a comprenderne l'impatto sulle performance future.
- **Applicazioni analitiche.** Le applicazioni con funzioni di reportistica e analisi immediatamente utilizzabili misurano le prestazioni per un settore di business specifico come per esempio i clienti, la forza lavoro, la supply chain o la gestione delle performance finanziarie.



## **Vantaggi unici delle soluzioni IBM**

Questo software è caratterizzato da una serie di funzionalità che solo IBM è in grado di offrire.

### **Soluzioni che consentono di operare in modo più efficiente in qualsiasi sede e ruolo**

A differenza dei fornitori di prodotti software stand-alone incentrati solo sulle esigenze a breve termine degli utenti aziendali, o di soluzioni ERP che offrono come valore aggiunto unicamente il deployment centralizzato, IBM offre un'unica soluzione integrata di business analytics che soddisfa le esigenze degli utenti aziendali e, al tempo stesso, fornisce ai reparti IT soluzioni scalabili, consente di ridurre il TCO (Total Cost of Ownership) e assicura la governance e il controllo a livello di organizzazione.

Ugualmente importante, il software IBM permette di garantire l'affidabilità e il controllo sulle informazioni finanziarie e aziendali riservate.

### **Supporto per tutte le decisioni**

La capacità di prendere le decisioni giuste, dalle decisioni strategiche che richiedono un'ampia collaborazione alle decisioni operative completamente automatizzate, dipende fondamentalmente dalla disponibilità di informazioni accurate e pertinenti in un contesto che evidenzia, anziché nascondere, i dettagli più rilevanti.

Le soluzioni di business analytics offerte da IBM forniscono informazioni da tutte le prospettive e su qualsiasi orizzonte temporale e attraverso tutti i processi aziendali, permettendo ai responsabili decisionali di esaminare i dati storici in combinazione con le tendenze e le anomalie attuali. Inoltre, utilizzano modelli previsionali e scenari simulati per valutare una varietà di rischi ed opportunità potenziali, ottimizzando i processi decisionali.

Le peculiari funzioni di automazione delle soluzioni IBM consentono decisioni ottimizzate nel contesto di particolari processi ed eventi, permettendo alle organizzazioni di adottare la linea di condotta più efficace al momento opportuno, come nelle interazioni con i clienti nei call center o online.

### **Libertà di analisi**

Fornire a tutti strumenti di business analytics utilizzabili rapidamente e facilmente ovunque e in qualsiasi momento.

Solo IBM offre una vasta gamma di opzioni di implementazione flessibili, che comprende prodotti installati sui desktop, architetture client/server, software per gruppi di lavoro, software aziendale gestito in modo centralizzato, sistemi ottimizzati per specifici carichi di lavoro e servizi basati su cloud.

Inoltre, le funzionalità all'avanguardia di information management di IBM, che aiutano a fornire informazioni accurate, rilevanti e affidabili, contribuiscono ad accelerare lo sviluppo della maturità analitica.

IBM offre un unico sistema integrato di business analytics, che consente la coesistenza di tutte queste opzioni di implementazione, consentendo di iniziare ad applicare funzioni di analytics, dove desiderato, e di distribuire soluzioni in base alle crescenti o nuove esigenze dell'azienda e degli utenti.

### **Ora e in futuro**

IBM offre un'ampia serie di prassi comprovate, acceleratori e applicazioni analitiche completamente adattabili per processi analitici chiave, quali quelli relativi a finanza, rischi, frodi, supply chain/operation, analisi dei clienti e gestione delle risorse umane, in tutti i principali settori. Inoltre, IBM favorisce la creazione di comunità di "eccellenza" all'interno degli IBM Innovation Center dedicati alla Business Analytics, dei Customer and Partner Advisory Boards, di IBM Research, nonché di workshop sulla business analytics.

Negli ultimi cinque anni, IBM ha:

- Investito oltre 14 miliardi di USD (incluse le acquisizioni di Cognos e SPSS) in software per creare il portafoglio più completo del settore, che viene continuamente potenziato.
- Creato la linea di servizi Business Analytics and Optimization della nostra divisione Global Business Services, con più di 7.000 consulenti dedicati.
- Aperto otto Centri di eccellenza sull'analitica in tutto il mondo per aiutare i clienti a scoprire la conoscenza nascosta nei dati.

Con la sua combinazione di software, hardware e capacità di consulenza, IBM sta favorendo la creazione e lo sviluppo di organizzazioni "analytics-driven" in ogni settore e in tutto il mondo.

IBM è il partner ideale per il vostro viaggio verso lo sviluppo della maturità analitica, qualunque ne sia il punto di partenza. Saremmo lieti di avere l'opportunità di aiutarvi ad approfondire la conoscenza ed ampliare l'utilizzo dell'analitica.

### **Informazioni su IBM Business Analytics**

Il software IBM Business Analytics consente di sviluppare conoscenza approfondita e concretamente utilizzabile di cui i responsabili decisionali hanno bisogno per migliorare le performance aziendali. IBM offre un portafoglio completo e integrato di soluzioni di business intelligence, analitica predittiva e avanzata, gestione delle performance finanziarie e della strategia, governance, gestione dei rischi e della conformità, e specifiche applicazioni analitiche.

Con il software IBM, le aziende sono in grado di individuare tendenze, modelli e anomalie, confrontare scenari simulati, predire minacce e opportunità potenziali, identificare e gestire i principali rischi per il business, stanziare e prevedere risorse. Grazie a queste capacità di analisi approfondita, i nostri clienti in tutto il mondo sono in grado di comprendere meglio, prevedere e plasmare i risultati di business.

### **Ulteriori informazioni**

Per ulteriori informazioni o per contattare un rappresentante, visitate il sito [ibm.com/analytics](https://ibm.com/analytics)

### **Richiesta di assistenza**

Per richiedere un contatto o chiarimenti, visitate il sito:

[ibm.com/business-analytics/contactus](https://ibm.com/business-analytics/contactus)

Un rappresentante IBM risponderà alla vostra richiesta entro due giorni lavorativi.



---

IBM Italia S.p.A.  
Circonvallazione Idroscalo  
20090 Segrate  
Milano (ITALIA)

La home page di IBM Italia si trova all'indirizzo  
**[ibm.com/it](http://ibm.com/it)**

IBM, il logo IBM e [ibm.com](http://ibm.com) sono marchi o marchi registrati di International Business Machines Corporation negli Stati Uniti e/o in altri paesi. Se questi e altri termini commerciali di IBM sono contrassegnati da un simbolo del marchio (® o ™) alla loro prima occorrenza nel presente documento informativo, tali simboli indicano marchi registrati o comunque di proprietà di IBM negli Stati Uniti al momento della pubblicazione del presente documento informativo. Tali marchi possono anche essere marchi registrati o non registrati in altri paesi. Un elenco aggiornato dei marchi IBM è disponibile sul Web nella pagina "Informazioni su copyright e marchi" all'indirizzo:

**[ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml)**

SPSS è un marchio di SPSS, Inc., un'azienda IBM, registrata in molte giurisdizioni in tutto il mondo.

Altri nomi di società, prodotti o servizi possono essere marchi o marchi di servizio di terzi.

- 1 *The Essential CIO: Insights from the Global Chief Information Officer Study*, IBM Institute for Business Value, 2011, pagina 6.
- 2 *Capitalizing on Complexity: Insights from the Global Chief Executive Officer Study Executive Summary*, IBM Institute for Business Value, pagina 4.
- 3 Ricerca del 2009 basata su *The New Value Integrator: Insights from the Global Chief Financial Officer Study*, IBM Institute for Business Value, 2010.
- 4 *Analytics: The New Path to Value*, MIT Sloan Management Review e IBM Institute for Business Value, 2010, pagine 4-5.
- 5 *Analytics: The New Path to Value*, MIT Sloan Management Review e IBM Institute for Business Value, 2010, pagina 6.

P26357

© Copyright IBM Corporation 2011  
Tutti i diritti riservati.



Riciclare