



Implicazioni per i manager IT



Introduzione

Il ruolo del CIO sta cambiando. Un fatto che appare sempre più evidente quando si legge l'IBM Global CIO Study, pubblicato a fine 2009. Oltre a essere massimi esperti in materia di IT, i CIO di maggiore successo dei nostri giorni sono anche business leader a tutto campo, e lo sono diventati fornendo validi servizi IT e assumendo ruoli di leadership per occuparsi di questioni non direttamente correlate alle tecnologie in seno all'impresa. Sapendo bene che, per essere efficace, l'innovazione IT richiede un coinvolgimento profondo con il business nel suo complesso, i CIO sono sempre più impegnati a: contribuire alla definizione della strategia di business; utilizzare l'IT per conferire flessibilità al business; impiegare in modo innovativo tecnologie in grado di migliorare la competitività aziendale; e aiutare l'azienda a conseguire gli obiettivi e a risolvere i problemi, a tutti i livelli dell'organizzazione.

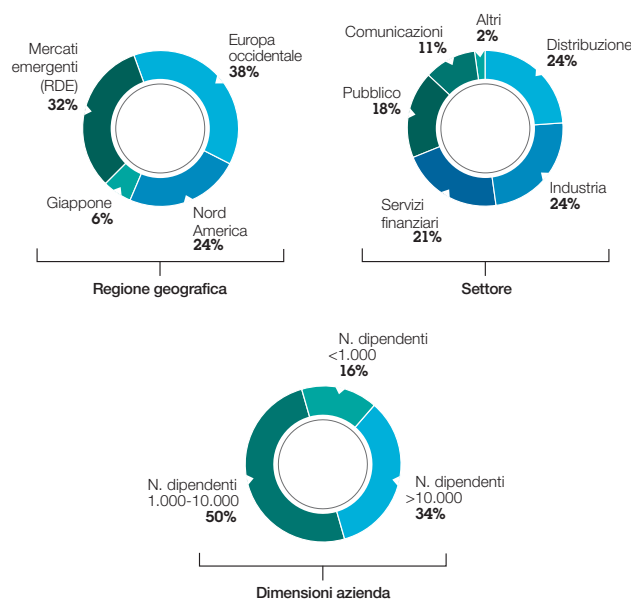
Cosa comporta tutto questo per i manager IT? Per i responsabili operativi e per quelli di sviluppo, strategia e architettura? I CIO siedono al tavolo dirigenziale e i manager IT hanno la responsabilità di fornire innovazione in campo IT, gestire le attività IT e incrementare la redditività degli investimenti IT.

IBM ha creato questo white paper per illustrare ai manager IT i risultati dell'IBM Global CIO Study 2009. Il documento delinea una panoramica completa delle sfide che l'IT deve affrontare, e delle soluzioni più efficaci messe in atto dai CIO e dalle funzioni IT per affrontare queste sfide. Esamina nel dettaglio le qualità che caratterizzano i CIO più lungimiranti, tracciando un percorso di crescita professionale per i responsabili IT. Infine, elenca le opportunità più significative per i manager IT che vogliono aiutare i CIO a mettere a frutto la forza dell'Information Technology a vantaggio dell'intera azienda.

Che cos'è lo studio sui CIO? E cosa ha messo in luce?

Prima di analizzare le implicazioni che l'IBM Global CIO Study 2009 ha per i manager IT, è importante esaminare i risultati emersi dallo studio. Tra il gennaio e l'aprile 2009, IBM ha incontrato personalmente oltre 2.500 CIO (a oggi il campione più vasto della categoria)¹ in rappresentanza di aziende di dimensioni differenti, operanti in 78 Paesi e in 19 settori diversi. (Figura 1)

Figura 1: Gli oltre 2.500 CIO intervistati da IBM per il Global CIO Study rappresentano aziende di varie dimensioni appartenenti a 19 settori diversi in 78 Paesi del mondo.



Il nostro studio sui CIO si proponeva di capire meglio quali sfide devono affrontare i CIO oggi, quali sono i loro obiettivi e come utilizzano l'IT per migliorare le performance di business. I risultati sono stati pubblicati nel settembre 2009 nella prima edizione dell'IBM Global CIO Study – l'ultima indagine, in ordine di tempo, di una serie di studi sui dirigenti di livello C realizzati dall'IBM Institute for Business Value. L'analisi IBM delle informazioni raccolte tra gli intervistati ha preso in considerazione i dati di crescita dell'utile ante imposta dal 2004 al 2007 e, raffrontandoli a quelli di altre imprese dello stesso settore, ha classificato le aziende in tre livelli di crescita: alta, media e bassa.

Lo studio ha dimostrato che, soprattutto tra le aziende a crescita elevata, il ruolo del CIO sta cambiando. I CIO riferiscono di occupare il 55% del proprio tempo in attività che promuovono innovazione.² Tra queste: contribuire allo sviluppo della strategia di business; generare entusiasmo in azienda nei confronti dei programmi volti a introdurre servizi di business innovativi fondati sull'IT; implementare nuove tecnologie; ridurre i rischi dell'azienda; sfruttare l'automazione per migliorare la competitività e ridurre i costi delle attività di business; e gestire problematiche non tecnologiche. I CIO stanno anche imparando a prevedere gli imprevisti. Addirittura il 90% degli intervistati nel nostro studio sui CIO vede profilarsi per l'IT cambiamenti di media o vasta portata nel prossimo triennio,³ determinati dall'evoluzione dei modelli di business, dai limiti di budget, da fattori macroeconomici e dal mutamento delle condizioni regionali e settoriali.

Come evidenzia lo studio, i CIO che lavorano in aziende con un'alta crescita dell'utile ante imposta puntano a tre obiettivi generali: realizzare innovazione, incrementare il ROI (Return On Investment) dell'IT e ampliare l'impatto dell'IT sul business. Per conseguire questi obiettivi, i CIO ricoprono spesso tre coppie di ruoli, ovvero:

- Acuto visionario e Abile pragmatico
- Sagace creatore di valore e Instancabile risparmiatore
- Leader di business collaborativo e Manager IT illuminante.

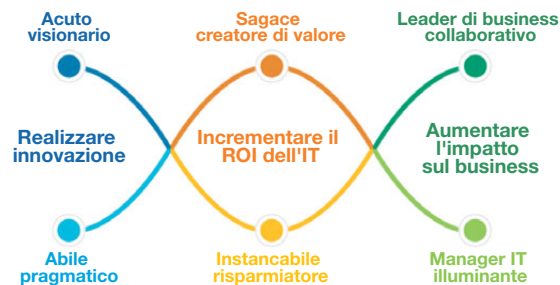
Il tempo che i CIO dedicano a ognuno di questi ruoli varia in funzione delle esigenze del business e del modo in cui l'azienda del CIO decide di impiegare le tecnologie informatiche. Tuttavia, il Global CIO Study ha messo in luce che i CIO che lavorano in aziende con un'alta crescita dell'utile ante imposta ricoprono tutti i ruoli con maggior equilibrio rispetto ai CIO di aziende con valori di crescita medio-bassi dell'utile ante imposta.⁴ (Per ulteriori informazioni sulle particolari sfide che i CIO affrontano nel ricoprire tutti e sei i ruoli, scaricare l'[IBM Global CIO Study 2009](#).)

Implicazioni per i manager IT

I risultati dell'IBM Global CIO Study hanno implicazioni dirette per i responsabili IT che puntano a supportare meglio l'azienda e il CIO, oltre a fornire informazioni che possono aiutarli a sviluppare la propria carriera e a prepararsi alla funzione di CIO.

Figura 2: I dati estrapolati dal Global CIO Study indicano che i manager IT di successo spesso si concentrano sui ruoli elencati nella parte bassa del grafico: Abile pragmatico, Instancabile risparmiatore e Manager IT illuminante.

Le tre coppie di ruoli del CIO



Fonte = IBM CIO Study 2009

In un ambiente IT in rapida evoluzione come quello odierno, i CIO delle aziende con elevata crescita dell'utile ante imposta sono impegnati a svolgere tutti e sei i ruoli elencati in Figura 2, ma spesso prestano particolare attenzione a quelli indicati in alto: Visionario lungimirante, Sagace creatore di valore e Leader di business collaborativo. I manager IT di maggiore successo (anche loro, come i CIO, impegnati in tutti i sei ruoli) spesso si concentrano maggiormente sui ruoli di Abile pragmatico, Instancabile Risparmiatore e Manager IT illuminante (nelle pagine che seguono, vedremo alcune delle best practice attuate dai manager IT nello svolgimento di questi ruoli). Secondo l'ipotesi di IBM, il fatto che i manager IT si concentrino con efficacia su questi aspetti permette ai CIO di focalizzare l'attenzione sul resto del business.



In veste di Abili pragmatici, i manager IT possono contribuire a realizzare innovazione

Come già detto, i CIO oggi spendono oltre la metà del proprio tempo in attività che promuovono innovazione. Lavorano per costruire robuste fondamenta tecnologiche che permetteranno all'IT di portare innovazione per il business – innovazione dei modelli di business, dei prodotti e dei processi. (I CEO hanno obiettivi simili. Per maggiori informazioni, scaricare l'[IBM Global CEO Study 2008](#).) I CIO, inoltre, usano le proprie doti di intuito per promuovere una ricca agenda tecnologica che aiuterà il business a trarre profitto da iniziative d'avanguardia.

E mentre i CIO guardano all'esterno, chi ricopre il ruolo di Abile pragmatico sono i manager IT. I manager IT di successo non vengono mai meno agli impegni presi e sono attenti a soddisfare le richieste quotidiane dell'IT. Questo non significa che i manager IT non debbano essere innovativi. Significa soltanto che se il manager IT non realizza costantemente i risultati promessi dal CIO (rispettare i vincoli di budget, ultimare i progetti nei tempi previsti e garantire i livelli di servizio concordati), tocca poi al CIO dedicare più tempo al ruolo di Abile pragmatico, con conseguente limitazione del tempo da destinare all'innovazione. Così come i CIO sanno che rispettare costantemente gli impegni assunti consente di guadagnarsi un posto tra gli alti vertici aziendali, anche i bravi manager IT sanno che portare a termine gli impegni presi consente di sedersi al tavolo su cui si sviluppa la strategia IT.

“Molti dei nostri piani per l'innovazione in ambito IT rientrano nei budget delle business unit: un'ottima soluzione per avere l'impegno di tutti a favore di un progetto e dei suoi vantaggi.”

– Rebecca Rhoads, Vice President e Chief Information Officer (CIO), Raytheon Company

Per ricoprire il ruolo di Abile pragmatico, i manager IT devono conoscere profondamente il business, le sue strategie e le sue finalità strategiche per l'IT. I manager IT possono:

- Fornire tecnologie utili per il partnering, la connettività e la collaborazione, come il Web conferencing, la pianificazione collaborativa, il social networking e i mondi virtuali, in modo che i clienti interni ed esterni restino connessi e le relazioni siano più produttive
- Lavorare con i propri CIO per migliorare l'agilità del business accedendo a servizi di business, tecnologie specialistiche o servizi IT non differenzianti attraverso terze parti
- Collaborare con i leader aziendali e i clienti interni per individuare i problemi e capire come l'IT possa contribuire a risolverli
- Aumentare la flessibilità e l'efficienza di infrastrutture e applicazioni per supportare la costante evoluzione del business
- Misurare il successo delle strategie IT implementate, in modo che i colleghi del business vedano i risultati delle iniziative IT di successo
- Preparare un business case per gli investimenti futuri in servizi di business fondati sull'IT.



In veste di Instancabili risparmiatori, i manager IT possono contribuire ad accrescere il ROI degli investimenti IT

Nei momenti di difficoltà economiche, gli alti dirigenti aziendali si rivolgono spesso alla funzione IT per migliorare l'efficienza dei processi di business. I CIO e i manager IT riconoscono sempre più che questa stessa strategia di automazione dei processi vale anche per le divisioni IT. I manager IT di successo tendono ad applicare l'automazione alle rispettive funzioni per ridurre l'entità dell'intervento umano richiesto per gestire l'infrastruttura. E vogliono farlo in maniera integrata, anziché attraverso un insieme disaggregato di strumenti. Essere un Instancabile risparmiatore, per i manager IT, significa dare priorità all'integrazione: ridurre le spese dell'attuale ambiente tecnologico, là dove possibile, e tagliare i costi attraverso la centralizzazione delle infrastrutture, la standardizzazione dei processi e – insieme alle altre divisioni aziendali – l'implementazione di processi di business standardizzati e a basso costo. I manager IT più abili sanno che i tagli di budget ottenuti incrementando l'efficienza liberano buona parte dei fondi che servono ai CIO e ai responsabili IT per realizzare innovazione nell'information technology, migliorando così il ROI degli investimenti IT.

“Il ruolo del CIO si è evoluto nel tempo: oggi non è più solo tecnologia, ma anche strategia.”

– Dave Watt, Direttore dei Servizi di business, Altagas, Ltd.

Come rivela il Global CIO Study, i CIO spesso vogliono che il team di gestione IT realizzi economie di scala centralizzando il controllo infrastrutturale e ottenendo i massimi livelli possibili di consolidamento e semplificazione fisica. Il motivo è evidente: le infrastrutture sono nella maggior parte dei casi eccessivamente complesse, con troppe architetture disparate e troppi portafogli applicativi “gonfiati” da funzionalità doppie. Le architetture e i portafogli applicativi inefficienti impediscono la flessibilità. Per semplificare le infrastrutture, i manager IT possono esaminare con attenzione le proprie aree di responsabilità, per individuare le attività cruciali ma non differenzianti. Possono valutare l'opportunità di istituire partnership strategiche cui affidare queste attività non differenzianti in modo da concentrare tutti i propri sforzi su quei servizi IT che contribuiscono al vantaggio competitivo dell'azienda.

I responsabili operativi, i responsabili dello sviluppo e i gestori di strategie e architetture più bravi spesso si impegnano a riequilibrare i propri budget, portandoli da una ripartizione tipica che vede il 70% assegnato ad attività e manutenzione e il 30% a nuovi progetti di sviluppo a una ripartizione che destina il 60% ad attività e manutenzione e il 40% (o anche di più) ai progetti di nuovo sviluppo. Questi target possono contribuire a promuovere la visione innovativa necessaria per automatizzare le attività IT e ottenere così gli opportuni miglioramenti. Liberare budget da destinare a nuovi progetti di sviluppo

serve ad alimentare le attività innovative necessarie al resto del business. Per incrementare il ROI dell'information technology, i manager IT possono inoltre:

- Aiutare i leader aziendali nel data mining per affinare la business intelligence e la capacità di analisi. Estrarre conoscenze preziose da enormi quantità di dati permette ai CIO e agli altri dirigenti aziendali di "toccare con mano" il ROI degli investimenti IT.
- Ricorrere alla virtualizzazione per tagliare i costi IT. Per i CIO, la virtualizzazione è il secondo piano strategico in ordine di importanza per aumentare la competitività dell'azienda.⁵ I risparmi realizzati in queste aree possono essere utilizzati per lanciare iniziative che promuovono l'innovazione. I manager IT possono cercare opportunità di virtualizzazione anche al di là di server e reti, considerando ad esempio i dispositivi degli utenti finali e i sistemi di storage.
- Centralizzare l'infrastruttura, impegnandosi a velocizzare e agevolare l'implementazione.
- Semplificare e standardizzare i processi di business indispensabili, e standardizzare e riutilizzare i componenti IT.
- Consolidare e utilizzare servizi di terze parti quando conviene dal punto di vista economico e del business.



I Manager IT illuminanti

contribuiscono a potenziare l'impatto dell'IT sul business

I responsabili operativi, i responsabili dello sviluppo e i gestori di strategie e architetture di maggior successo spesso si attivano concretamente per diventare Manager IT illuminanti e ampliare così l'impatto dell'IT sul business.

Innanzitutto, cercano di individuare i trend all'interno dei vari settori industriali, studiando il modo in cui le aziende applicano le funzionalità IT nel segno di una costante innovazione. Secondariamente, come emerge dal Global CIO Study, i manager IT gratificano e motivano il proprio staff attraverso iniziative quali i Centri di eccellenza (il termine Centro di eccellenza indica genericamente un gruppo di lavoro che promuove la collaborazione e utilizza best practice per operare in una specifica area di attività, finalizzata alla realizzazione di risultati di business). I Centri di eccellenza chiamano in gioco tutti i componenti della funzione IT – dai sistemisti di lunga esperienza agli operatori neoassunti – perché tutti conoscano la strategia IT e i grandi obiettivi del business per l'IT, e perché tutti sappiano qual è il proprio ruolo nel conseguimento di questi obiettivi. Se da un lato la funzione IT può e deve ricorrere all'esternalizzazione per l'esecuzione delle attività non differenzianti, dall'altro non può esimersi dall'assumersi la responsabilità dei risultati (si veda il case study *Competenze chiave dell'azienda in primo piano con l'aiuto dei manager IT* a pag.15). Rimane sua, infatti, la responsabilità di garantire i livelli di servizio concordati, indipendentemente da chi effettivamente svolge il lavoro.

“Come molte altre aziende, siamo sempre attenti alla possibilità di utilizzare fornitori esterni per gestire le attività IT ordinarie, in modo che, internamente, possiamo concentrarci su iniziative più strategiche.”

– Kurt Rao, Corporate Vice President,
Information Technology, Time Warner Inc.

C'è un terzo modo in cui i manager IT di successo potenziano l'impatto dell'IT sul business: puntando alla qualità delle informazioni. I manager IT possono infatti migliorare la qualità delle informazioni di cui dispongono per gestire le proprie funzioni, collegando quelle informazioni al contributo che prestano al business. Ad esempio, i livelli di servizio possono essere espressi in termini di obiettivi di business, e non di funzionalità IT. Obiettivi IT quali, ad esempio, una disponibilità del 99,9 non significano molto per gli altri business leader. Meglio sarebbe, quindi, esprimere la disponibilità in termini di frequenza e di durata delle interruzioni ai servizi di business basati sull'IT.

Infine, l'impatto dell'IT sul business può crescere ulteriormente grazie all'adozione di valide attività di gestione dei rischi. Spesso, le aziende che generano profitti hanno successo grazie a una buona *gestione* del rischio. Da sempre, le organizzazioni IT tentano di gestire il rischio eliminandolo o evitandolo. Spesso questo è un errore.

Il "time to value" (l'impatto positivo per il business quando una nuova funzionalità o un nuovo prodotto viene introdotto prima anziché poi) è un elemento di rischio che alla funzione IT conviene gestire. Volendo fare un esempio, l'obiettivo di molte organizzazioni di collaudo è eliminare ogni possibile errore, anche se questo comporta l'allungamento delle tempistiche di test e il ritardo nell'introduzione di nuove funzioni di business. Se il potenziale di generazione di reddito di una nuova funzione supera il costo di un'interruzione, può essere opportuno correre il rischio di business di introdurla anticipatamente anziché tardivamente.

I manager IT possono inoltre:

- Aiutare i CIO a dare un ordine di priorità alle sfide incombenti, identificando le soluzioni che l'IT può attuare per affrontarle.
- Discutere con i propri CIO la possibilità di offrirsi di collaborare a progetti non IT per capire meglio quali sono le esigenze dell'azienda. In questo modo, i manager IT imparano anche a misurare l'IT secondo le metriche del business.
- Essere d'esempio per gli altri, proponendosi come leader forti che danno la massima priorità al rispetto dei livelli di servizio concordati in ambito IT.
- Coltivare talenti straordinari in ambito IT: individuare i tecnologi più abili e dotati, e coltivarne il talento perché si trasformino in "thought leader" capaci di allargare l'impatto dell'IT. Invece di guardare al modo di operare dell'IT, bisogna chiedersi che cosa l'IT possa fare per l'azienda.
- Dimostrare le proprie competenze tecniche, per guadagnarsi la stima dei "thought leader" in ambito tecnico – senza voler entrare in competizione con loro.
- Dedicare attenzione tanto alla precisione, alla disponibilità e all'integrazione dei dati, quanto alla loro sicurezza.

Competenze chiave dell'azienda in primo piano con l'aiuto dei manager IT

Con sede nel nord-est dell'Inghilterra, Aesica Pharmaceuticals è un'azienda specializzata nella produzione e fornitura di principi e formule alle società farmaceutiche di tutto il mondo. Ha tre sedi produttive, in cui lavorano oltre 700 dipendenti.

Puntando alla leadership del settore, Aesica è attivamente impegnata in una vigorosa politica di acquisizioni. Per trarre valore da ogni nuova acquisizione, l'azienda provvede ad applicare il più velocemente possibile il "modus operandi Aesica" ai processi, agli standard e ai sistemi della società acquisita, allo scopo di migliorare efficienza, redditività e qualità. Come spiega Chris Gowland, Direttore tecnico di Aesica: "È stato necessario applicare policy e processi comuni per consentire di confrontare, ottimizzare e migliorare i processi di ogni società che acquisiamo." Concorde l'IT Manager Bhavesh Kotecha: "... volevamo essere in grado di fornire informazioni di gestione precise per razionalizzare e potenziare il nostro business, creare valore per gli investitori e migliorare la qualità e il servizio che offriamo ai clienti."

Per conseguire tali obiettivi, Aesica ha dovuto integrare, in modo veloce ed economico, le nuove acquisizioni su un'unica piattaforma con standard condivisi, capace di offrire controllo operativo end-to-end. Per la funzione IT, questo ha comportato la

Competenze chiave dell'azienda in primo piano con l'aiuto dei manager IT

necessità di avere applicazioni che potessero essere facilmente e velocemente implementate, estese e personalizzate su un'infrastruttura robusta e possibilmente scalabile in maniera poco costosa.

Con la continua acquisizione di altre società, Aesica ha ben presto capito che la presenza di disparati modelli di business, processi e sistemi di dati avrebbe reso difficile allineare le attività IT delle nuove società ai propri obiettivi di business generali. "Una mossa chiave è stata l'abbandono dei sistemi ERP pre-esistenti a favore dell'adozione di una soluzione modellata in base ai futuri requisiti di business di Aesica," prosegue Kotecha. "L'obiettivo era trasferire tutte le sedi su un sistema ERP aggiornato."

Se Aesica avesse effettuato il trasferimento internamente, sarebbe stato necessario sostituire tutte le singole specifiche soluzioni di accesso ai servizi eseguite sui vecchi hardware, con conseguente aumento dei costi totali del progetto. Inoltre, non conoscendo le dimensioni delle società che avrebbe acquisito in futuro, Aesica non poteva valutare con precisione i requisiti di capacità totale.

La soluzione? Kotecha e Gowland hanno collaborato con un partner esterno per implementare nel programma IT generale di Aesica le applicazioni SAP delle aziende acquisite. Questo processo, ricorda Gowland, ha permesso ad Aesica di "evitare i costi di capitale e le complessità associati alla creazione di data center e sistemi nostri, oltre a offrire i livelli di scalabilità e flessibilità di cui abbiamo bisogno per vincere le sfide di una strategia di crescita basata sulle acquisizioni."

L'infrastruttura server è di proprietà del partner di Aesica e gestita presso una delle sue sicure sedi. Il partner ha la responsabilità di garantire la disponibilità della capacità di elaborazione e di data storage necessaria per soddisfare gli obiettivi di performance concordati. Disponibilità di applicazioni e dati, backup e archivio, servizi di protezione dai disastri e servizi di ripristino sono tutti forniti secondo precisi livelli di servizio. Quando vengono realizzate nuove acquisizioni, il partner mette a disposizione la capacità necessaria a gestire l'aumento in carico di lavoro nell'ambito dei servizi pattuiti, senza alcun esborso di capitale da parte di Aesica.

Come afferma Kotecha, la soluzione del partner risolve le sfide infrastrutturale e libera da questa incombenza Aesica, che può così "concentrarsi su questioni chiave come l'agilità del business e l'ottimizzazione dei processi."

Conclusioni

Il lavoro del manager IT non è mai stato facile. Mentre la funzione dei CIO si evolve sotto la spinta di nuove pressioni, sia interne che esterne, anche il ruolo del manager IT deve cambiare. Per scoprire in che modo i manager IT possono crescere professionalmente e aiutare il proprio CIO a far leva sulla tecnologia per migliorare il business, consultate:

- [IBM Global CIO Study 2009](#)
- [CIO Self-Assessment](#). Pensate di essere pronti a una crescita professionale? Lo strumento CIO Self-Assessment permette di raffrontare le proprie capacità con quelle di oltre 2.500 CIO in tutto il mondo. Invitate anche i colleghi e il vostro CIO a effettuare questa auto-valutazione. Confrontarsi sui risultati aiuterà il vostro team a capire come viene visto il ruolo dell'IT e in che modo si può collaborare per rispondere alle aspettative dell'azienda.

Per saperne di più

Per il punto di vista e la prospettiva IBM sulle questioni più importanti per i CIO e i manager IT, visitate il seguente sito Web: ibm.com/cio

Il partner giusto per un mondo che cambia

Grazie alla profonda conoscenza delle dinamiche del business e a una spiccata capacità di analisi, unite ad avanzati strumenti di ricerca e a tecnologie d'avanguardia, IBM lavora al fianco dei clienti per offrire un reale vantaggio competitivo in un ambiente in costante evoluzione. Con un approccio integrato alle fasi progettuali ed esecutive del business, trasformiamo le strategie in azione. Il nostro know-how abbraccia 17 settori industriali e siamo presenti in 170 Paesi del mondo: possiamo aiutare i nostri clienti ad anticipare il cambiamento e cogliere al volo ogni nuova opportunità di crescita.

IBM Institute for Business Value

L'IBM Institute for Business Value, nell'ambito degli IBM Global Business Services, conduce analisi strategiche basate sui fatti, rivolte agli alti dirigenti aziendali, in merito a problemi settoriali specifici o questioni critiche che interessano più settori. Le nostre analisi e ricerche sono consultabili all'indirizzo ibm.com/iibv.



IBM Italia S.p.A.

Circonvallazione Idroscalo
20090 Segrate (MI)
Italia

La home page di IBM è disponibile all'indirizzo **ibm.com**

IBM, il logo IBM e ibm.com sono marchi o marchi registrati della International Business Machines Corporation negli Stati Uniti e/o in altri Paesi. Se, la prima volta che compaiono nella presente pubblicazione, questi e altri termini commerciali IBM sono contrassegnati con un simbolo commerciale (® o ™), indicano un marchio registrato negli Stati Uniti o un marchio di fatto di proprietà di IBM all'atto della pubblicazione del presente documento. Tali marchi possono anche essere marchi registrati o marchi di fatto in altri Paesi.

L'elenco aggiornato dei marchi IBM è disponibile alla sezione "Copyright and trademark information" dell'indirizzo web ibm.com/legal/copytrade.shtml.

I nomi di altre società, prodotti e servizi potrebbero essere marchi registrati o marchi di servizio di altri.

¹ "La nuova voce dei CIO: Considerazioni tratte dal Global Chief Information Officer Study." © IBM Corporation 2009.

² Ibid.

³ Ibid.

⁴ Ibid.

⁵ Ibid.

I riferimenti contenuti in questa pubblicazione a prodotti, programmi e servizi IBM non implicano che IBM intenda renderli disponibili in tutti i Paesi in cui opera.

Qualunque riferimento a prodotti, programmi o servizi IBM non implica l'utilizzo esclusivo di prodotti, programmi o servizi IBM. Prodotti, programmi o servizi funzionalmente equivalenti possono essere utilizzati.

La presente pubblicazione è fornita esclusivamente a titolo informativo.

Le informazioni sono soggette a modifica senza preavviso. Per informazioni aggiornate sui prodotti e i servizi IBM, contattare l'ufficio vendite o il rivenditore IBM di zona.

IBM non fornisce consulenza in materia legale, contabile o di auditing, né dichiara o garantisce che i propri prodotti e servizi siano conformi alle prescrizioni di legge. È responsabilità del cliente osservare le disposizioni di legge e i regolamenti in materia di mercati finanziari, incluse le normative nazionali.

Le immagini potrebbero fare riferimento a modelli di progettazione.

© Copyright IBM Corporation 2010
Tutti i diritti riservati.