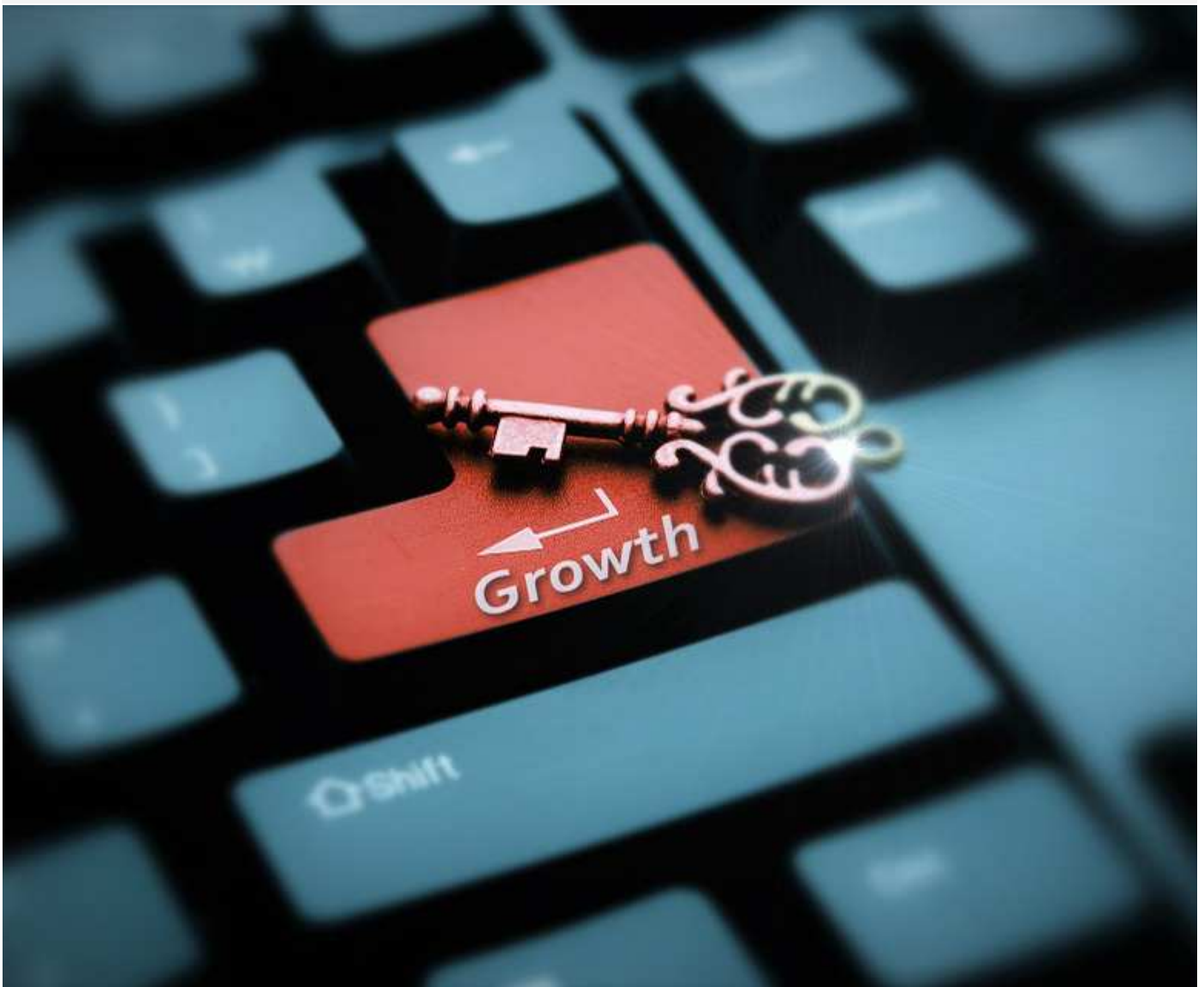


LA BUSINESS ANALYSIS PER IL SUCCESSO DI OGNI INIZIATIVA DI TRASFORMAZIONE  
IL VALORE NEL CAMBIAMENTO



*"Se avessi a disposizione un'ora di tempo per risolvere un problema, spenderei 55 minuti per l'analisi e i restanti 5 minuti per la soluzione."*

Parafrasando un aforisma di una delle menti più geniali e più "Disruptive" dell'intera umanità, Albert Einstein, spieghiamo cosa significhi fare "analisi di valore" o, più propriamente, "Business Analysis", e come questa disciplina si stia evolvendo per soddisfare le esigenze peculiari di una Digital R-Evolution, quale quella che stiamo vivendo.

## LA BUSINESS ANALYSIS NELL'ERA DIGITALE

### La Digital R-Evolution

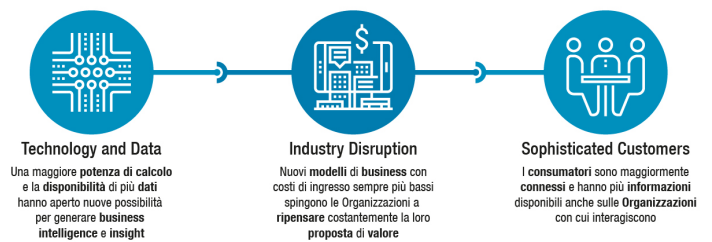
L'ultimo decennio è stato testimone di un'incredibile evoluzione dei modelli di Business, che ha coinvolto ogni settore economico e produttivo. Interi comparti industriali sono stati disgregati e completamente ripensati, in conseguenza della disponibilità di nuove tecnologie digitali e dei connessi mutamenti delle abitudini di consumo dei destinatari finali, sempre meno "consumatori" e sempre più "utenti".

Per continuare ad operare in modo profittevole in contesti di mercato sempre più competitivi e geograficamente estesi, i principali Player hanno dovuto ripensare i propri modelli di Business. Questi ultimi, a loro volta e in una logica di mutuo scambio, hanno portato ad un'evoluzione delle dinamiche di consumo di destinatari sempre più maturi ed informati, poiché sempre più vincolati a stili di vita in cui è costante l'utilizzo di tecnologie digitali. Non a caso, "Internet Addiction" e "Computer Vision Syndrome" sono patologie riconosciute del nostro tempo.

Da una recente Survey ad ampio spettro condotta dall'IIBA® - International Institute of Business Analysis™, l'Associazione Professionale indipendente e senza scopo di lucro che rappresenta e dà voce alla comunità degli oltre 30.000 professionisti che praticano e fanno evolvere la Business Analysis a livello mondiale, emerge chiaramente come i Trend tecnologici e di Business influenzino le competenze di cui le Organizzazioni hanno bisogno per generare migliori risultati di Business.

La maggioranza dei CEO intervistati considera il triennio 2017-2020 come fondamentale per sfruttare l'opportunità di preparare le proprie Organizzazioni a sostenere il ritmo e l'estensione dei fattori di cambiamento. Il 77% degli stessi CEO ritiene fondamentale introdurre aspetti di innovazione nelle proprie strategie di Business, congiuntamente alla definizione di obiettivi S.M.A.R.T - Specifici, Misurabili, Attuabili, Rilevanti e Temporalmente raggiungibili - in grado di dare evidenza dell'effettivo valore delle stesse strategie.

In questo scenario, di per sé già complesso, le Organizzazioni devono affrontare un'ulteriore sfida che ha caratteri di opportunità: la cosiddetta Digital Transformation. In estrema sintesi, si tratta di nuovi modelli di Business che pongano i clienti, effettivi e potenziali, al centro delle proprie dinamiche, attraverso processi che assicurino un'elevata Customer Experience, grazie all'uso della tecnologia.



Fonte: Business Analysis - positioning for success - IIBA®, da un panel di 3,234 Business Analyst and 100 Business Leaders (C-Level e oltre)

In una dimensione digitale, infatti, è minima la distanza tra il "fare Business" e l'applicare una tecnologia. La stessa tecnologia diventa, infatti, un fattore abilitante primario per assicurare un'offerta ad elevato valore aggiunto.

Non è errato affermare che la rivoluzione digitale in atto ha l'effetto di far evolvere i modelli di Business, anche e soprattutto nell'ottica di porre il cliente finale sempre al centro dell'attenzione. Questo è ciò che possiamo sinteticamente definire come "Digital R-Evolution".

La conseguenza diretta è che emerge la necessità, per le Organizzazioni, di un aiuto per navigare questa crescente complessità. E' in questa dimensione che la Business Analysis acquista un'importanza rilevante, grazie all'introduzione di attori chiave come i Business Analyst e la loro naturale evoluzione: i Digital Business Analyst.

## I PARTNER ESSENZIALI NEL CAMBIAMENTO

### *I Business Analyst*

Chi sono i Business Analyst?

Qual è il loro ruolo nel cambiamento che un'Organizzazione può affrontare?

Se prendiamo come riferimento il "Business Analysis Body of Knowledge" o *BABOK Guide*®, lo standard per la pratica della disciplina della Business Analysis così come definita dall'IIBA®, il Business Analyst è inizialmente definito come *"colui che effettua attività di Business Analysis, secondo le modalità definite nello standard"*.

Un'iniziale definizione, necessariamente generica, è poi articolata con una serie di responsabilità, di carattere generale ed esteso, tra cui la scoperta, l'analisi e la sintesi di informazioni reperite da diverse fonti, con l'obiettivo di identificare problemi e relazioni causa-effetto. Elementi sicuramente appropriati ma, a dire il vero, troppo limitativi rispetto alle competenze che sono in possesso di un Business Analyst, soprattutto all'interno di scenari complessi quali quelli di una trasformazione digitale.

D'altro canto, risulta ancora non pienamente omnicomprensivo l'ulteriore elemento di *"giocare un ruolo nell'allineare la soluzione disegnata e realizzata rispetto ai bisogni degli Stakeholder"*.

A fronte di questo ulteriore elemento non è errato porsi domande del tipo:

- Che spazio di manovra ha il Business Analyst rispetto a questa attività di allineamento? Gioca egli un ruolo primario o secondario?
- Che responsabilità ha il Business Analyst nel disegno e nella realizzazione della soluzione che abilita il cambiamento?
- Chi identifica e disegna il contesto all'interno del quale la soluzione è calata?
- Se è responsabilità del Business Analyst raccogliere le necessità degli attori, a chi fa capo validarne l'allineamento con la soluzione?

Perché, quindi, è così difficile dare una definizione univoca ed estesa del ruolo di un Business Analyst?

La ragione principale è dovuta al fatto che l'attività di questa figura non può essere limitata ad un preciso compito o ad una determinata responsabilità, ma a molteplici.

Molto spesso è lo stesso Business Analyst che, dall'analisi del contesto e dalla definizione degli obiettivi che si intendono perseguire, definisce i propri compiti e le proprie responsabilità, nonché l'approccio da seguire e le attività da svolgere per soddisfare tali obiettivi.

Considerati tutti questi elementi, possiamo dare la nostra definizione di Business Analyst come *"quella figura professionale che, grazie alle proprie conoscenze, competenze ed esperienze, consente ad una qualsiasi Organizzazione di raggiungere i propri obiettivi di Business, con particolare riferimento a iniziative di cambiamento."*

Per articolare meglio questa nostra definizione, diventa ora prioritario presentare alcuni elementi di base della Business Analysis, nonché le evoluzioni che questa disciplina sta vivendo in contesti di trasformazione digitale i cui effetti, in logica di coerente circolarità propria di questa disciplina, comportano l'evoluzione professionale della figura del Business Analyst.

A seguito di questa presentazione, non è escluso che la definizione qui fornita debba essere immediatamente rivista ed ampliata nel momento in cui si introdurranno i Digital Business Analyst.

### La Business Analysis

Per presentare la Business Analysis in poche righe non possiamo che limitarci all'introduzione dei suoi concetti chiave.

A livello metodologico, la Business Analysis si sviluppa attraverso un Framework concettuale - denominato "Business Analysis Core Concept Model" (BACCM™) - che mette in correlazione i 6 pilastri fondanti la disciplina stessa:

- **Bisogni (Needs):** un problema che un'Organizzazione deve affrontare o un'opportunità che può cogliere grazie alla Business Analysis;
- **Cambiamento (Change):** un processo di trasformazione in risposta ai bisogni emersi;
- **Soluzione (Solution):** una modalità ben identificata per soddisfare uno o più bisogni, nell'ambito di un determinato contesto di riferimento;
- **Attori (Stakeholders):** singoli individui o gruppi di persone coinvolti nel processo di trasformazione, per effetto di bisogni raccolti o soluzioni applicate;
- **Valore (Value):** un beneficio reale o potenziale, tangibile o intangibile per gli attori che operano in un determinato contesto, a fronte dell'applicazione della soluzione individuata;
- **Contesto (Context):** tutte le circostanze che influenzano o sono influenzate dal cambiamento.

Introdotti i suoi elementi di base, possiamo pertanto definire la Business Analysis come "quella disciplina costituita da un insieme di attività e competenze di chi la esercita, attraverso la quale - mediante un'approfondita determinazione, analisi e comprensione dei bisogni - si indirizza il cambiamento tramite l'identificazione della soluzione a maggior valore, ossia quella che consenta la maggiore soddisfazione dei bisogni rilevati."

La soluzione è identificata e disegnata rispetto al contesto di riferimento e alle necessità specifiche degli attori coinvolti.

Nel quotidiano, la Business Analysis consente ad un'Organizzazione di rispondere a tutti i più comuni quesiti che si pongono in uno scenario di cambiamento, quali, ad esempio:

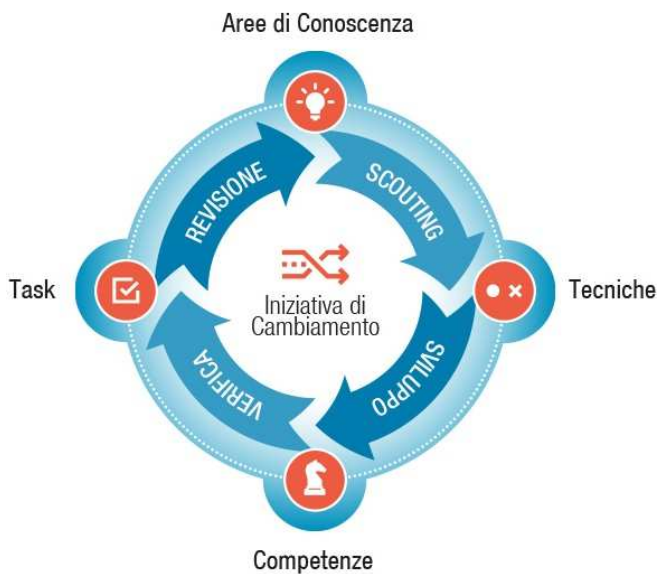
- che tipo di iniziativa si sta avviando?
- quali necessità si dovranno soddisfare?
- quali sono gli attori coinvolti, come collaborare con loro e come agevolarli nei processi di cambiamento?
- cosa gli attori interessati considerano essere di valore?
- qual è il contesto all'interno del quale determinare la soluzione?
- come introdurre la soluzione nel contesto di riferimento?
- quali vincoli e quali rischi si potranno incontrare durante i processi di cambiamento e come gestirli opportunamente?
- come verificare che effettivamente la soluzione assicuri il valore atteso?
- come dovranno circolare le informazioni?
- quali Output sono attesi, quando e con che livello di dettaglio?

Contestualizzata in una logica di progetto oppure sostanza di un'attività di evoluzione e miglioramento continuo, la Business Analysis ha il vantaggio di fornire un contributo di valore, indipendentemente dalla natura dell'iniziativa di cambiamento intrapresa, sia essa di carattere strategico, tattico o operativo.

Attraverso gli strumenti che mette a disposizione, riepilogati nella figura a seguire, la Business Analysis diventa un partner metodologico essenziale per garantire il successo di ogni iniziativa di cambiamento messa in atto da un'Organizzazione.

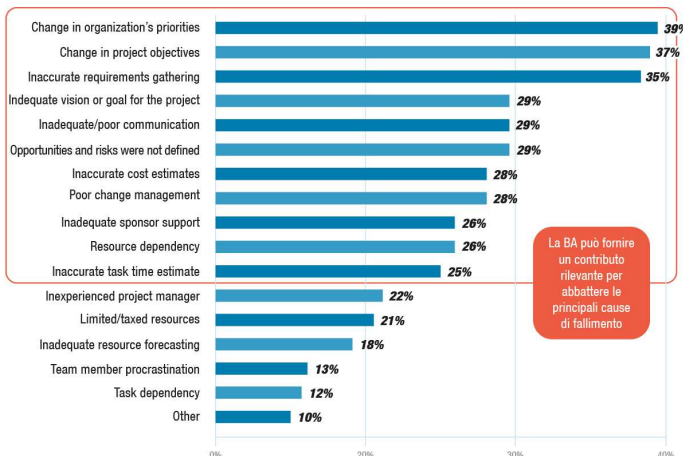


Il combinato disposto dagli elementi rappresentati, di volta in volta selezionati dal Business Analyst in funzione delle specifiche dinamiche ambientali e della propria esperienza e competenza, assicura una copertura totale dell'intero ciclo di vita dell'iniziativa di cambiamento: dallo Scouting iniziale, allo sviluppo della soluzione, fino alla verifica dei risultati e, nuovamente, alla revisione di quest'ultima in caso di scostamento dai benefici attesi.



Il vantaggio strategico più immediato dell'applicazione del contributo metodologico rappresentato dalla Business Analysis è sicuramente l'incremento del successo delle iniziative di cambiamento, in particolare nei casi di scenari complessi, dinamici e a forte rischio di fallimento.

CAUSE PRIMARIE DI FALLIMENTO DEI PROGETTI (Campione di 4.445 Project Manager)



Fonte: PMI-Pulse of the Profession 2018 - Success Disruptive Times

Dalla stessa Survey dell'IIBA® emerge che il 63% degli intervistati si attende dalla Business Analysis, come aspettativa principale, proprio l'incremento del tasso di successo dei progetti. Ma ben il 72% si aspetta la capacità di identificare e prioritizzare nuove opportunità.

Le attività (Task) specifiche dell'Area di Conoscenza denominata "Strategy Analysis", ad esempio, hanno proprio l'obiettivo di identificare i bisogni di un'Organizzazione di rilevanza strategica o tattica (Business Requirements), andando conseguentemente a definire l'ambito della soluzione attesa (Solution Scope) e la connessa strategia da applicare per il cambiamento (Change Strategy), la quale già include le considerazioni emerse da un'approfondita Risk Analysis.

I task dell'Area di Conoscenza "Elicitation and Collaboration", invece, consentono di ottenere le informazioni necessarie, di confermarle con gli attori interessati e di comunicarle quando previsto, nella forma e nel linguaggio adatto ai differenti destinatari.

Le Aree di "Requirements Analysis and Design Definition" e "Requirements Life Cycle Management" sono dedicate a tutte le complesse, ma fondamentali, attività di definizione e gestione dei requisiti e disegno della soluzione (modellazione, prioritizzazione, verifica, validazione etc.).

Completano il Framework metodologico della Business Analysis l'Area di Conoscenza dedicata alla pianificazione delle attività di Business Analysis e al monitoraggio delle sue Performance ("Business Analysis Planning and Monitoring") e quella di valutazione della rispondenza della soluzione rispetto alle Performance e al valore atteso ("Solution Evaluation").

Per avere un'idea della complessa relazione tra le singole Aree di Conoscenza che dà corpo alla Business Analysis, fare riferimento all'immagine centrale contenuta nell'approfondimento sulla BABOK® Guide, accessibile al web link in nota <sup>(1)</sup>.

(1) <https://www.batimes.com/articles/five-easy-ways-to-make-the-babok%C2%AE-an-irresistible-read.html>

## *I Digital Business Analyst*

E' naturale che, nel momento in cui si passa da contesti tradizionali a scenari completamente digitali, il ruolo del Business Analyst e della Business Analysis debbano essere declinati in maniera differente.

Alla base si confermano le stesse competenze, così come descritte nello standard BABOK® Guide. Quello che si richiede maggiormente ai Digital Business Analyst è poter fornire valore anche in contesti dinamici e dagli sviluppi incerti.

Fondamentale diventa, pertanto, l'acquisizione di una mentalità agile e di una capacità di "azione e reazione" rispetto ai bisogni intercettati e alle soluzioni proposte.

Alcune delle Best Practice già nel portafoglio di competenze di un Business Analyst - il pensiero strategico, l'empatia, il coinvolgimento degli Stakeholder, il porre il cliente al centro dell'attenzione, le conoscenze tecnologiche - diventano competenze base nel mondo digitale, senza le quali non è possibile avere successo.

In questo scenario, un'evoluzione è tanto più necessaria ad un Digital Business Analyst poiché differenti sono i contesti di trasformazione digitale rispetto a quelli tradizionali. Fra le principali differenze si possono elencare le seguenti:

- il passaggio della spesa tecnologica da conto capitale a spesa operativa, per via del fatto che le applicazioni sono ora messe a disposizione dai Vendor sotto-forma di sottoscrizione di licenze d'uso;
- il cambio degli Stakeholder principali ai quali i Business Analyst forniscono un valore diretto: dal Business interno ai clienti finali, ossia coloro che letteralmente sono "pronti a pagare" quel prodotto o servizio;
- lo spostamento dell'attenzione dal progetto al prodotto, in una logica di Minimum Viable Product (MVP). La Business Analysis non è più dedicata solo ad analizzare l'Organizzazione e le sue interfacce, ma anche il cliente e i suoi Touchpoint digitali.

Anche gli ultimi osservatori Forrester sostengono che i Digital Leader devono ora concentrarsi sul rilascio di piccole innovazioni di facile gestibilità, tali da assicurare,

in scenari politico-economici di regressione, i migliori risultati per i clienti e per la produttività.

Il mondo digitale richiede al Business Analyst di espandere il proprio ruolo con forme evolute di co-creazione e collaborazione, grazie all'insieme di competenze relazionali, di processo e tecnologiche, che già costituiscono la base di questa professione.

Competenze di base, applicate a contesti non tradizionali, generano nuove Best Practice, essenziali per assicurare valore in un mondo digitale. Se ne possono citare almeno sette:

- **Comprendere gli imperativi strategici:** occorre porsi continuamente la domanda sul "perché" rispetto al "cosa", per assicurare la costante eccellenza della Customer Experience;
- **Empatizzare con i clienti:** empatia è la base del Design Thinking. Per assicurare che il disegno di una soluzione digitale garantisca sempre la più elevata Customer Experience, occorre imparare ad "empatizzare" con i clienti reali, immaginare le loro emozioni e sensazioni quando interagiscono con la soluzione;
- **Ripensare i processi di Business:** se da una parte l'attenzione deve essere costante verso il destinatario finale della soluzione, non si può assicurare un valore se anche i processi che supportano la soluzione non sono ripensati costantemente in quest'ottica;
- **Abbracciare l'agilità:** è il postulato di base per assicurare quella capacità di "azione e reazione" già citata all'inizio di questo paragrafo. Non si tratta necessariamente di operare con questo o quel Framework Agile, ma di applicare costantemente una mentalità Agile, un "Agile Mindset". Applicare un Agile Mindset concretamente significa avere un focus costante sui 7 principi che lo caratterizzano:
  1. Fornire valore rapidamente e coerentemente;
  2. Collaborare coraggiosamente;
  3. Iterare per imparare;
  4. Semplificare per evitare sprechi;
  5. Considerare il contesto e adattarsi alla realtà;

6. Riflettere sui Feedback e sulla base di essi adattare processi e prodotti;
  7. Produrre sempre alla maggior qualità possibile.
- **Collaborare continuamente con gli Stakeholder:** niente di ciò che si è detto in precedenza può essere messo in atto se non vi è piena e costante collaborazione con tutti gli attori che svolgono un ruolo importante nel cambiamento;
  - **Prendere decisioni sulla base dell'evidenza:** collaborazione significa condivisione. Condividere significa anche analizzare e comprendere le evidenze. Comprendere le evidenze consente di prendere le migliori decisioni. E' insieme un lavoro di coinvolgimento, collaborazione, analisi e presentazione che, ancora una volta, è la base delle competenze professionali di un Business Analyst;
  - **Comprendere la tecnologia:** impossibile re-immaginare i processi di Business in ottica di Customer Experience se non si conosce cos'è possibile fare con l'apporto tecnologico.

Si può concludere affermando che il combinato disposto di forti competenze di base unite all'applicazione delle Best Practice presentate, consentono al Digital Business Analyst di diventare un Partner essenziale nei processi di trasformazione digitale: un "ambasciatore di Business", costantemente focalizzato sui destinatari finali e sulla necessità di assicurare loro valore, nel rispetto delle regole di profittabilità che animano qualsiasi mercato.

Se all'inizio avevamo definito i Business Analyst come "quelle figure professionali che, grazie alle proprie conoscenze, competenze ed esperienze, consentono ad una qualsiasi Organizzazione di raggiungere i propri obiettivi di Business, con particolare riferimento a iniziative di cambiamento", possiamo ora caratterizzare ulteriormente la figura dei Digital Business Analyst estendendone la definizione con l'ulteriore inciso: "attraverso la costante applicazione di Best Practice, che assicurino un'elevata Value Customer Experience digitale".

## LA BUSINESS ANALYSIS E NTT DATA

Considerato il set di competenze metodologiche, tecniche ed esperienziali che la Business Line Consulting di NTT DATA quotidianamente mette a disposizione dei propri clienti, la Business Analysis rappresenta un Asset di valore strategico.

La Consulting promuove e applica la Business Analysis nel rispetto di 4 Driver strategici, ispirati dalle 4 dimensioni di una Balanced Scorecard.

### 1. Metodologia: la Business Analysis è la base della nostra esperienza e parte essenziale della nostra conoscenza

Fin dal 2013 la Consulting accresce le competenze di Business Analysis dei propri professionisti attraverso formatori accreditati (IIBA® Endorsed Education Provider), con l'obiettivo di acquisire la prestigiosa certificazione CBAP® - Certified Business Analysis Professional™, il titolo dell'IIBA® riservato ai Business Analyst in possesso di una consolidata e provata esperienza in tale disciplina.

Per accrescere ulteriormente le proprie competenze di Business Analysis, attraverso lo spirito di iniziativa, la passione e le competenze che caratterizzano i suoi professionisti, NTT DATA ha promosso la creazione del Branch romano del Chapter italiano dell'IIBA®, uno dei capitoli europei fra i più premiati nell'impegno di diffondere la conoscenza della Business Analysis.

NTT DATA, inoltre, sostiene l'IIBA® sia a livello globale, con la propria Sponsorship, sia a livello locale, vantando presenze nel Board of Directors del Chapter e supportando costantemente - grazie all'attività dei propri volontari - la diffusione delle Best Practice di Business Analysis e Agile Business Analysis mediante l'organizzazione e la partecipazione ad eventi e Workshop su tutto il territorio nazionale.

### 2. Innovazione: crediamo nell'importanza dell'innovazione e nel ruolo abilitante della Business Analysis

Innovazione è da sempre il motore di NTT DATA, come dimostrano l'eccellenza del centro R&D di Cosenza, la collaborazione tra Imprese, Startup ed Università



dell'Open Innovation Contest<sup>(2)</sup> e le competenze di Leadership acquisite nei campi della Blockchain, Cybersecurity, Data Intelligence e Open Banking<sup>(3)</sup>.

Sia essa tecnologica, di processo, di prodotto o di modelli di Business, NTT DATA crede nella Business Analysis come fattore abilitante dell'innovazione. Grazie alle proprie competenze, i Business Analyst Consulting diventano "facilitatori" per i propri clienti, aiutandoli a gestire l'innovazione lungo l'intero ciclo di vita, fin dalle fasi pre-progettuali<sup>(4)</sup>.

**3. Valore: la Business Analysis ci aiuta ad assicurare sempre maggior valore ai nostri clienti**

Aiutare a definire soluzioni di valore in risposta agli obiettivi di Business è una delle competenze richieste dai propri clienti ai Partner che offrono servizi di consulenza.

Nell'assicurare ciò, NTT DATA crede che i migliori risultati si ottengano adattando la Business Analysis al contesto di riferimento del cliente. E' per questo che NTT DATA propone ai propri clienti lo sviluppo di Framework dedicati di Business Analysis, in grado di valorizzare tutte le specifiche dinamiche ambientali.

Grazie a questa flessibilità, NTT DATA assicura oggi un valore tangibile ai propri clienti, grazie ad esperienze di successo sui mercati Telco, Media, Energy & Utilities, Finance e Insurance, per mezzo di iniziative progettuali che hanno consentito alla Business Analysis di confermarsi come competenza chiave per il loro successo.

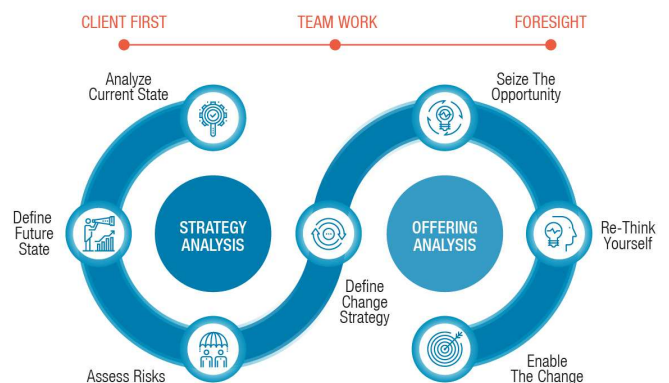
**4. Offerta: la Business Analysis è uno strumento fondamentale per garantire il successo dei servizi offerti ai nostri clienti**

E' possibile ricorrere alla Business Analysis anche per comprendere il modello concettuale di Offering di NTT DATA, basato sulla Knowledge Area della Strategy Analysis.

In un percorso coerente di Traceability rispetto ai valori del Gruppo, attraverso tre fasi di sviluppo dell'offerta (1.Seize the Opportunity, 2.Re-Think Yourself, 3.Enable the Change) la Business Analysis consente di:

- adattare il modello di servizio in linea con le scelte strategiche dei propri clienti, in ottica di Partnership nello sviluppo di soluzioni a maggior valore ("Client First");

- anticipare Trend tecnologici e di trasformazione digitale, abilitando il cambiamento tramite lo sviluppo di soluzioni innovative, capaci di creare valore a più livelli ("Foresight");
- far evolvere continuamente le possibili combinazioni delle risorse interne per accompagnare il cliente nel cambiamento, dimostrando capacità di gestirne le esigenze in ottica End-to-End ("TeamWork").



Per concludere, questo approfondimento sulla Business Analysis è iniziato cercando di dare una definizione sintetica dei compiti e delle responsabilità di un Business Analyst, aspetti che sono stati articolati ed estesi nel corso dell'intero documento.

A chiusura di questo excursus, non si può non ritornare lì da dove si era partiti. Se Einstein afferma che "il valore di una persona risiede in ciò che è capace di dare e non in ciò che è capace di prendere", parafrasando nuovamente lo scienziato tedesco possiamo dire che il valore della Business Analysis risiede in ciò che è capace di restituire, rispetto a ciò che riesce ad acquisire. In ogni caso, siamo sempre nel dominio delle responsabilità di un professionista della Business Analysis.

(2) Per informazioni visitare la sezione "Innovation" del sito di NTT DATA Italia.  
 (3) NTT DATA è leader nei servizi Blockchain secondo Everest e NelsonHall. Per informazioni sulle competenze Cybersecurity, Data Intelligence e Open Banking di NTT DATA, consultare le relative sezioni del sito.  
 (4) Per un esempio di come la BA sia un fattore abilitante dell'innovazione per NTT DATA, consultare i White Paper dedicati alla Robotic Process Automation e ai Modelli Decisionali Multicriterio, disponibili sul sito NTT DATA.

## Key Takeaways

- L'**evoluzione** dei **modelli** di **Business**, conseguenza della disponibilità di **nuove tecnologie digitali**, rende sempre più necessarie **competenze specifiche** di analisi per continuare a generare i **migliori risultati di Business**.
- La **Digital Transformation** è l'ulteriore **sfida**: porre i propri **clienti al centro dell'attenzione**, attraverso strumenti che assicurino un'elevata **Customer Experience** grazie all'uso delle tecnologie digitali.
- Per navigare questa **crescente complessità** è necessario disporre di un **Partner metodologico** essenziale, che garantisca il **successo** di ogni **iniziativa di cambiamento**: la **Business Analysis**.
- Grazie a **Best Practice dedicate** applicabili a contesti non tradizionali, la Business Analysis assicura **valore** anche in contesti di trasformazione digitale.

## Contatti



**Cristina Paternoster**  
Engagement Manager  
Consulting



**Federico Maria Capo**  
Senior Consultant  
Consulting

### Fonti:

*Business Analysis - Positioning for success*, IIBA®, 2016

*Business Analysis and Digital Transformation - Global Thought Leadership's Discussion Paper*, IIBA®, 2017

*Digital Business Analysis - Crossing the Chasm From Traditional to Digital World*, IIBA®, 2018

*Predictions 2019: Digital Business - Digital Leaders Reboot To Hedge Against A Downturn* - Forrester 2019

*Pulse of the Profession 2018 - Success in Disruptive Times*, Project Management Institute, 2018

## NTT DATA

NTT DATA Italia è parte della multinazionale giapponese NTT DATA, uno dei principali player a livello mondiale nell'ambito della Consulenza e dei Servizi IT. Digitale, Consulenza, Cyber Security e System Integration sono solo alcune delle principali linee di business. La nostra missione è creare valore per i nostri clienti attraverso l'innovazione. NTT DATA conta su una presenza globale in oltre 50 paesi, 118.000 professionisti e una rete internazionale di centri di ricerca e sviluppo a Tokyo, Palo Alto e Cosenza. NTT DATA è presente in Italia con oltre 3000 dipendenti e 8 sedi: Milano, Roma, Torino, Genova, Treviso, Pisa, Napoli e Cosenza.